



世界管理学圣经大合集

(套装共18册)

华章经管名家著作合集，启蒙中国现代管理的经典之作！



华章出版

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



世界管理学圣经大合集

(套装共18册)

华章经管名家著作合集，启蒙中国现代管理的经典之作！



华章出版

世界管理学圣经大合集（套装共18册）德鲁克、稻盛和夫、里斯、特劳特、拉姆·查兰等华章经管名家著作合集，启蒙中国现代管理的经典之作！终生受用的案头必读书！

艾·里斯 杰克·特劳特 彼得·德鲁克 菲利普·科特勒 稻盛和夫 拉姆·查兰 陈春花 著

套装书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

定位：争夺用户心智的战争（经典重译版）

22条商规

商战（经典重译版）

卓有成效的管理者

管理的实践

德鲁克管理思想精要

逆势增长：低增长时代企业的八个制胜战略

营销的未来：如何在以大城市为中心的市场中制胜

营销十宗罪：如何避免企业营销的致命错误

干法

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

敬天爱人：从零开始的挑战

CEO说：人人都应该像企业家一样思考（更新版）

领导梯队：全面打造领导力驱动型公司（原书第2版）（珍藏版）

贝佐斯的数字帝国：亚马逊如何实现指数级增长

激活组织：从个体价值到集合智慧（精编版）

激活个体：互联时代的组织管理新范式（精编版）

协同：数字化时代组织效率的本质（精编版）



Mc
Graw
Hill

定位经典丛书
对美国营销影响最大的观念

定位

有史以来对美国营销影响最大的观念

争夺用户心智的战争

Positioning: The Battle for Your Mind (20th Anniversary Edition)

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

邓德隆 火华强 译



机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

定位：争夺用户心智的战争（经典重译版）

Positioning: The Battle for Your Mind (20th Anniversary Edition)

（美）艾·里斯（Al Ries） （美）杰克·特劳特
（Jack Trout） 著

邓德隆 火华强 译

ISBN：978-7-111-57797-3

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

致中国读者

序一

序二

前言

第1章 定位的本质

第2章 心智遭受信息轰炸

第3章 进入心智

第4章 心智中的小阶梯

第5章 此路不通

第6章 领导者的定位

第7章 跟随者的定位

第8章 重新定位竞争对手

第9章 名字的威力

第10章 无名陷阱

第11章 搭便车陷阱

第12章 品牌延伸陷阱

第13章 品牌延伸何时有效

第14章 企业定位：孟山都

第15章 国家定位：比利时

第16章 产品定位：奶球

第17章 服务定位：邮递电报

第18章 为长岛银行定位

第19章 为天主教会定位

第20章 个人及事业定位

第21章 成功六步曲

第22章 定位素养

附录A 定位思想应用

附录B 企业家感言

致中国读者

（一）

孙子云：先胜而后求战。

商界如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以战场为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的40多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心智；之后我们提出了商战，借助战争原则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌应该扩张到其他品类中，但

这并非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他的机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理杂志上开设了长期的专栏，解答企业家的疑问……这些努力正在发生作用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

（二）

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简

单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

序一

定位：第三次生产力革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展，是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了人类工作史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。在泰勒之前，人类的精密制造只能依赖于能工巧匠（通过师傅带徒弟的方式进行培养，且人数不多），泰勒通过将复杂的工艺解构为简单的零部件后再组装的方式，使得即便苏格拉底或者鲁班再世恐怕也未必能造出来的智能手机、电动汽车，现在连普通的农民工都可以大批量制造出来。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”方法，使得美国体力工作者的生产力爆炸式提高，远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作

业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”，以及今日的“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此，根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。随着生产力的发展，体力工作者收入大幅增加，工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，他们由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，主要转向了教育。教育时间的大幅延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力劳动者，成为人口的主力军，这就是我们所说的知识社会。知识社会的趋势从美国为代表的发达国家开始，向全世界推进。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了。据德鲁克预计，这个社会转型要到2030年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

为了因应知识社会的来临，彼得·德鲁克开创了管理学（核心著作是《管理实践》及《卓有成效的管理者》^[1]），管理学科的系统建立与广泛传播大幅提升了组织的生产力，使社会能容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能，这是人类工作史上第二次“更聪明地工作”。

在现代社会之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为知识分子打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就多达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修从体力工作者转化为知识工作者的人数，就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至还创造出了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克开创的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

要衡量管理学的最大成就，我们可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模、高效率的种族灭绝都发生在这一时期。反观“二战”后的20世纪下半叶，直到21世纪的2008年金融危机为止，人类享受了长达60多年的经济繁荣与社会稳定。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，正是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能有效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，但是因为有了管理，乃至平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展、社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家逐渐无足轻重了。在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被知识员工所持有。从财富总量上看，再大的企业家（如比尔·盖茨、巴菲特等巨富）与知识员工持有的财富比较起来，也只是沧海一粟而已。更重要的是，就财富的性质而言，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类

顶级专才。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自治的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层通向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着不但在同一知识或特长领域中竞争将空前激烈，赢家通吃，而且在不同知识领域中也充满着相互争辉、相互替代的竞争。

正如泰勒的成就催生了一个知识型社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争型社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业的跨界打劫。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月。流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

竞争重心的转移

在科学管理时代，价值的创造主要在于多快好省地制造产品，因此竞争的重心在工厂，工厂同时也是经济链中的权力中心，生产什么、生产多

少、定价多少都由工厂说了算，销售商与顾客的意愿无足轻重。福特的名言是这一时代权力掌握者的最好写照——你可以要任何颜色的汽车，只要它是黑色的。在组织管理时代，价值的创造主要在于更好地满足顾客的需求，相应地，竞争的重心由工厂转移到了市场，竞争重心的转移必然导致经济权力的同步转移，离顾客更近的渠道商就成了经济链中的权力掌握者。马云巨大的影响力（权力）并不在于他是中国首富，而在于他掌控着中国乃至世界上最大的渠道。现在，仅把货品铺上渠道已经远远不能确保企业在激烈的竞争中胜出了。新时代的赢家在于能在顾客心智中赢得一席之地，即竞争的重心已由市场转移至心智，经济权力也就由渠道转移至顾客，谁能获取顾客心智的力量，谁就能摆脱渠道商的控制而握有经济链中的主导权力，连渠道本身的型态也必将被顾客心智力量迅速重构。在心智时代，顾客选择的力量掌握了任何一家企业、任何渠道的绝对的生杀大权。

选择的暴力

特劳特在《什么是战略》开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个品类可选择的产品数量都有了出人意料的增长。例如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的车型中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约300种车型中挑选。”甚至整个汽车品类都将面临着电动汽车、新能源汽车、高铁、短途飞机等新一代跨界替代的竞争压力。汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何对抗选择的暴力在竞争中胜出，赢得顾客的选择而获取成长的动力，就成了组

织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤不堪。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。在移动互联网时代，特劳特先生强调“二元法则”还将演进为“只有第一，没有第二”的律则。任何在顾客心智中没有占据一个独一无二位置的品牌，无论其规模多么庞大，终将被选择的暴力迅速摧毁，从现实中消失。品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量，而不是人们通常误以为的是资本在背后推动着购并，资本只是或被迫或顺应顾客心智力量的结果。受心智中品牌数量有限的影响，全球性的购并浪潮只会愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一般轻松，竞争重心转移到心智将给组织社会带来空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第一次有共通之处）就是组织的成果只限于外部……可是当你去看现今所有关于管理学的著作和思想（包括我所写的一切）时就会发现，其实我们只看得到内部，不管各位举出哪一本早期的作品，例如我写的《管理的实践》，或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样的。这些著作看起来是从外部观察，但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此，如果你想要了解管理是怎么回事，管理在做些什么，就必须从外在的成果入手……何为成果？这听起来好像是非常简单的主题，只是目前我已经对它研究了好一阵子，问题却越来越糟糕，越来越复杂。所以我希望各位，在我语意不清时能够原谅我，因为我知道有些领域我说不出所以然，我也还没有研究透。

事实的确如此，走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因为对成果的定位不当而成为没有获得心智选择力量的、平庸的、同质化的品牌。登录任何一家购物网站，这种缺乏独特定位的平庸品牌恐怕更要在90%以上。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

吊诡的是，从大数据到人工智能等改进效率的手段不但没能缓解这一问题，反而加剧了这种动荡。原因也很简单，大量技术的运用只是提升了组织内部供应的效率，而组织的挑战主要不在内部，而是外部的失序与拥挤。加强内部供应的“军备竞赛”只使得供应能力彼此升高而已。虽然组织内部的效率并不是没有提高的空间，但组织的挑战主要是供应严重过剩导致的外部拥挤，如果不能精准定位，内部供应能力提高再多也很难转化为

外部成果。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果、化“选择暴力”为“选择动力”的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发现，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何采用“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智（组织外部）中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时所说的：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实对于这套方法，泰勒花了整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时问的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向递进为竞争导向。）

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含

的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见特劳特“定位经典丛书”之《与众不同》[2]）。

品牌成主体

正因为竞争是在心智中展开的，我们不可能将一个组织、一个企业实体塞入顾客心智，我们只能将代表企业产品或服务的符号——品牌植入顾客心智，所以定位的主体不是企业而是品牌，这也意味着竞争的基本单位不是企业，而是品牌。

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》[3]，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》[4]，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自1880年开始，至“二战”后达至最高潮，前后共历70年。第二次生产力革命，从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》[5]算起，也已70多年。从即便是通用汽车的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已蕴酿了40多年。从特劳特“定位经典丛书”中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验

都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代、品牌的社会。无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特“定位经典丛书”之《人生定位：特劳特教你营销自己》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看管理，尚未开始由外而内去看待它。我有预感，这将是未来三四十年的工作。

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。企业最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源，这些组织内部资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于组织外部的心智资源（占据一个定位）。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。企业经营中最重大的战略决策就是要将所有资源集中起来抢占一个定位，使品牌成为顾客心智中定位的代名词，企业因此才能获得来自顾客心智中的选择力量。所以，这个代名词才是企业生生不息的大油田、大资源，借用德鲁克的用语，即开启了“心智力量战略”（mind power strategy）。股神巴菲特之所以几十年都持有可口可乐的股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词。有人问巴菲特为什么一反“不碰

高科技股”的原则而购买苹果的股票，巴菲特回答说，在我的孙子辈及其朋友的心智中，iPhone的品牌已经是智能手机的代名词，我看重的不是市场份额，而是心智份额（大意，非原语）。对于巴菲特这样的长期投资者而言，企业强大的心智资源才是最重要的内在价值及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务盈利与否，转向为占有心智资源（定位）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资，因为占有心智资源（定位）本身就是最大的成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取心智资源（定位）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激活老品牌的生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整（见特劳特“定位经典丛书”之《重新定位》），生产力的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。宝马通过重新定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的新定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品

牌邦迪的战略缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。东阿阿胶通过从“补血圣药”重新定位为“滋补国宝”，从逐渐萎缩的“贫血”市场转向了广阔壮大的“滋补养生”大市场，10年间，其净利润从1亿元升至近20亿元。

定位引领运营效率

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。加多宝（2012年之前打造的品牌为王老吉）的实践证明（见特劳特“定位经典丛书”之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，加多宝在投入并不比竞争者更大的前提下，释放出了惊人的生产力，短短7年内，从1亿元突破到了160亿元。瓜子网通过将二手车C2C交易模式定位为“二手车直卖网”，从而减化了大量的运营活动，通过舍弃不符合直卖定位的各种模式实现了资源的聚焦和企业的内外一致、上下同欲，创办仅两年就成为二手车交易的领导者，估值达25亿美元，实现了高效的成长。

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是做管理非常类似。由于对定位功能客观存在缺乏“觉悟”，即缺乏自觉意识，企业常常在不自

觉中破坏已有的成功定位，挥刀自戕的现象屡屡发生、层出不穷。当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，不但造成顾客不接受新投入，反而会浪费企业巨大的资产，甚至使企业毁灭。读者可以从特劳特“定位经典丛书”之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛教训。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区有一些因定位不当而导致生产力低下，同质化现象较为严重，破坏独特文化价值的事正时有发生……

伟大的愿景：从第三次生产力革命到第二次文艺复兴

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大步迈入现代化、全球化的中国而言，展望未来，其意义非同一般。我们毕竟错过了前面两次生产力爆炸的最佳时机，两次与巨大历史机遇擦肩而过（万幸的是，改革开放让中国赶上了这两次生产力浪潮的尾声），而第三次生产力浪潮中国却是与世界同步。种种迹象显示：很可能，中国正走在第三次生产力浪潮的前头。继续保持并发展这一良好势头，中国就大有希

望——李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我认为恰恰相反。注重现实生活、历史经验的中国深层文化特色，在缓和、解决全球化过程中的种种困难和问题，在调停执着于一神教义的各宗教、文化的对抗和冲突中，也许能起到某种积极作用。所以我曾说，与亨廷顿所说相反，中国文明也许能担任基督教文明与伊斯兰教文明冲突中的调停者。当然，这要到未来中国文化的物质力量有了巨大成长之后。

随着生产力的发展，中国物质力量的强大，中国将可能成为人类文明冲突的调停者。李泽厚先生还说：

中国将可能引发人类的第二次文艺复兴。第一次文艺复兴，是回到古希腊传统，其成果是将人从神的统治下解放出来，充分肯定人的感性存在。第二次文艺复兴将回到以孔子、庄子为核心的中国古典传统，其成果是将人从机器的统治下（物质机器与社会机器）解放出来，使人获得丰足的人性与温暖的人情。这也需要中国的生产力足够发展，经济力量足够强大才可能。

历史充满了偶然，历史的前进更往往是在悲剧中前行。李泽厚先生曾提出一个深刻的历史哲学：历史与伦理的二律背反。尽管历史与伦理二者都具价值，吊诡的是，二者总是矛盾背反、冲突不断，一方的前进总要以另一方的倒退为代价，特别是在历史的转型期更是如此。正是两次世界大战付出了惨重的伦理道德沦陷的巨大代价，才使人类发现了泰勒生产方式推动历史前进的巨大价值而对其全面采用。我们是否还会重演历史，只有

付出巨大的代价与牺牲之后才能真正重视、了解定位的强大功用，从而全面引发第三次生产力革命的大爆发呢？德鲁克先生的实践证明，只要知识阶层肩负起对社会的担当、责任，我们完全可以避免世界大战的再次发生。在取得这一辉煌的管理成就之后，现在再次需要知识分子承担起应尽的责任，将目光与努力从组织内部转向组织外部，在顾客心智中确立定位，从而引领组织内部所有资源实现高效配置。

毫不夸张地说，在信息时代，随着科技与全球化的演进，几乎一切人类组织都需要进行彻底的再造与不断的重新定位，且时时刻刻都需要审视组织的内部资源或成本投向是否指向了企业外部定位的建立、强化与扩大，否则组织必将遭受选择暴力的袭击而迅速衰败。历史毕竟是人创造的，从第三次生产力革命到第二次文艺复兴——这是一条神奇的天路哟！——为中国的知识分子提供了一个创造人类新历史的伟大愿景。噫嘻！高山仰止，景行行止，壮哉伟哉，心向往之……

邓德隆

特劳特伙伴公司全球总裁

写于2011年7月

改于2017年8月

[1] 这两本书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[3] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

[4] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

[5] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

序二

定位理论

中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自1972年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已40年。自1981年《定位》一书在美国正式出版，距今已经30年。自1991年《定位》首次在中国大陆出版（当时该书名叫《广告攻心战》），距今已经20多年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场上“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业的经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为A（America）模式，把日本企业主流经营哲学称为J（Japan）模式。总体而言，A模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质性的结

果，但如果比较这两种模式典型企业的长期盈利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业盈利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999~2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名的六大电子企业10年间的经营成果居然是亏损108亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的盈利水平。

定位理论正是由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理

论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，“战略”一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”“进攻战”“侧翼战”“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售与利润的增长。结果，IBM、通用汽车、通用电气等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得能量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

新世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出，自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界

的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至美国国家竞争力的重要组成部分。

过去40年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的A模式企业普遍具有良好的长期盈利能力和市场竞争力。

在欧洲，20世纪90年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想的影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短10年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了A模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的J模式企业。任天堂则是典型的A模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的2007年为例，索尼销售收入704亿美元，利润率1.7%；任天堂销售收入43亿美元，利润率是22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的两倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取J模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在1%左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的A模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了5%~6%的利润率，与全球A模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、盈利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于A模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒品牌中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来

看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的J模式转向A模式。从这个意义上讲，对于A模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家的必修课。

令人欣慰的是，经过20年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也必将成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张云

里斯伙伴中国公司总经理

2012年2月于上海陆家嘴

前言

“我们的问题是缺乏沟通。”

经常听到这类陈词滥调吧？“缺乏沟通”是对所有问题的唯一最常见、最普遍的解释。

无论是商业问题、政府问题，还是劳资问题、婚姻问题等。

这背后的假设是，假如人们肯花时间交流想法、解释缘由，那么世界上的很多问题都能解决。人们似乎坚信，只要大家能坐下来谈谈，任何问题都会迎刃而解。

然而，事实并非如此。

如今^[1]，沟通本身已成问题。美国已成为全世界信息传播最为过度的社会。年复一年，我们传播的信息越来越多，接收的却越来越少。

传播新方式

本书主要讲述了一种新的传播方式，即“定位”（positioning）。书中大部分案例源于广告，也即所有传播方式中最难的一种。

“广告”这种传播方式，从受众的角度看，并不受尊重。在大多数情况下，人们既不要，也不喜欢广告。某些时候，人们甚至厌恶广告。

很多知识分子认为，广告不过是为了商业利益而出卖灵魂，并不值得

认真研究。

不论广告的名声如何，或许正因为如此，广告领域才是传播理论极佳的试验地。如果在广告上传播理论都行之有效，那么也极有可能在政治、宗教或任何其他面向大众传播的活动中奏效。

因此，本书中的很多例子，也同样来自政治、战争、商业，甚至追求异性的技巧等领域，或者，来自任何需要影响他人心智的人类活动。无论你是想推销一辆汽车、一瓶可乐、一台电脑、一位候选人，还是求职中的你自己。

“定位”这一观念改变了广告的实质。它如此简单，以至于人们很难理解其威力之强大。

宝洁公司及每一位成功的政治家都在运用定位。

华盛顿的政治战略家曾多次来电，向我们了解更多关于定位的信息。

“定位”的定义

定位始于产品。定位的对象可以是一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至是一个人，也许是你自己。

但定位并非要改变产品，而是要调整潜在顾客的心智。也就是说，在潜在顾客的心智中对产品进行定位。

“定位”的最新定义：“如何在潜在顾客的心智中做到与众不同。”

因此，称其为“产品定位”是不正确的，好像“定位”就是改变产品本身。

实际上，定位确实会涉及产品改变，但是就名字、价格和包装所做出的改变，其实不能算是对产品的改变。

那些实际上是为了在潜在顾客的心智中确保一个有价值的位置而做的表面改变。

在我们这个传播过度的社会中，如何让信息被接收？定位就是第一个用来应对这个难题的思想体系。

定位的起源

如果用一个标志性的词语来描述过去10年里广告发展的历程，那非“定位”莫属。

定位在那个时代成为广告及营销人员口中的流行语，不仅在美国，也在世界其他地方。

大部分人认为“定位”始于1972年，那时我们为美国专业期刊《广告时代》（Advertising Age）写了一系列名为“定位时代”的文章。

从那以后，我们已在全世界16个国家的广告界进行了500多场关于定位的演讲。我们也散发了超过12万册的“橘黄色小册子”，里面重印了我们发表在《广告时代》上的系列文章。



多亏了《广告时代》的主编兰斯·克雷恩（Rance Crain），因其个人兴趣，该杂志在1972年4月24日、5月1日和5月8日分三部分连载了“定位”的文章。这一连载使定位的概念声名鹊起，也使我们对公关的威力印象深刻。定位改变了广告界的游戏规则。

不幸的是，“模糊”如今正变得比“定位”更流行。

定位改变了广告界的游戏规则。

“我们是美国销量第三的咖啡”，山咖（Sanka）咖啡的电台广告这样

说。

第三？以前那些美好的广告词呢？“第一”“最好”和“最佳”去哪里了？

曾经美好的广告时代已经一去不复返了，以前有效的广告词也已经过时了。如今，你只能看到比较级词语，而非最高级词语。

“安飞士（Avis）在租车行业只是第二，那为什么还选我们？因为我们工作更努力。”

“霍尼韦尔（Honeywell），另一家电脑公司。”^[2]

“七喜：非可乐。”

套用麦迪逊大道^[3]的说法，以上这些都是定位广告语。广告撰写人把时间和调研费用花在寻找心智中的定位或空位上。

然而，定位所引起的关注已远超出广告界的范围，这自有道理。

Avis is only No.2 in rent a cars. So why go with us?



We try hardest hard.
(When you're not the biggest,
you have to.)

We just can't afford dirty ash-
trays. Or half-empty gas tanks. Or
worn wipers. Or unwashed cars.
Or low tires. Or anything less than

rent-adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrost-
ers that defrost.

Obviously, the thing we try hardest for is just to be
nice. To start you out right with a new car, like a lively,
super-torque Ford, and a pleasant smile. To know, say,
where you get a good past-sand sandwich in Duluth.
"Why?"

Because we can't afford to take you for granted.
Go with us next time.

The line at our counter is shorter.

在安飞士公司最初的定位广告中，最著名的是最后一句：“我们柜台前的队伍更短。”

任何人都能够运用定位战略在人生竞赛中领先一步，或者说：如果你不懂、不会运用定位，无疑会让你的竞争对手抢占先机。

[1] 本书正文中的“如今”指初次出版时的1981年，侧边栏中的“现在”指2001年，其他时间点依此类推。——译者注

[2] 这则广告指向了电脑领导品牌IBM，宣告霍尼韦尔是IBM 的替代选

择。——译者注

[3] 麦迪逊大道，纽约曼哈顿区的一条著名大街。美国许多广告公司的总部都集中在这条街上，因此，这条街成了美国广告业的代名词。——译者注

第1章 定位的本质

定位何以在以创意著称的广告界如此风行？

事实上，过去10年的特点或许可以描述为：“回归现实”。白衣骑士^[1]及戴黑眼罩的人^[2]的形象广告已让位于定位概念，如“莱特（Lite）啤酒”^[3]所称：“有上好啤酒中你想要的一切，只是含量低”。

有诗意吧？对。巧妙吧？对。但同时也是对要表达的定位概念的一种直白、清晰的解释。如今你要想成功，一定要回归现实。而真正重要的现实，就是潜在顾客心智中早已存在的认知。

要标新立异，在心智中创造原本并不存在的事物，变得日益困难，甚至不可能。

定位的基本方法，并非创造某种新的、不同的事物，而是调动心智中已有的认知，重新连接已经存在的联系。

我们对“太多”的真正含义完全没概念。一家中型超市如今已拥有4万个存货单位（SKU）。

过去可行的战略，对如今的市场已不再有效，因为实在是有太多产品、太多公司以及太多营销“噪声”了。

最常听到的质疑是“为什么”。为什么我们需要为广告和营销寻找一种新方法？

传播过度的社会

上述问题的答案是：我们已成为一个传播过度的社会。今天美国的人均广告消费额已近每年200美元。

如果你一年在广告上花费100万美元，以365天计算，每天人均广告费还不足半美元。然而，每个消费者每天还要同时面对其他公司的价值200美元的广告。

人均200美元是基于广义的广告概念得出的。如果你只计算“媒体费用”的话，1972年的实际数字是人均110美元左右。而今天，这一数字已达到880美元。我们确实生活在一个传播过度的社会里，而且没有情况好转的迹象。

在我们这个传播过度的社会中，要说你的广告有多大的轰动效应，就是在严重夸大你的信息的潜在效果。这种自以为是的观点与市场上的现实情况是脱节的。

在如此嘈杂的传播环境中，提高有效性的唯一希望，是要对信息进行选择和取舍，聚焦于狭窄的目标以及进行市场细分。一言以蔽之，要进行“定位”。

顾客的心智为了防御海量传播，会筛选和排斥大部分信息。通常来说，心智只接受与其之前的知识和经验相一致的信息。

成百上千万的资金虚掷于试图以广告改变人们的心智上。心智一旦形成认知，几乎不可能改变。广告这种微弱的传播力量当然更不可能做

到。“我已经打定主意了，不要再以所谓的事实来迷惑我！”这就是大多数人的生活方式。

一般人可以接受别人说一些他们一无所知的事情。（这就是为什么“新闻”是一种有效的广告方式。）但是，他们无法接受别人说他们是错的。改变心智是通向广告灾难之路。

极度简化的心智

在传播过度的社会中，人们唯一的防御就是让心智极度简化。



不要试图改变人们的心智，成了定位理论最重要的原则之一。这是营销人员最常违背的一条原则。说实话，每天都有很多公司在浪费数以百万计的美元，试图改变潜在顾客的心智。

除非能废除一天24小时的自然法则，否则人们就无法把更多信息塞进心智。

一般人的心智已经像滴水的海绵，只有挤掉已有的信息，才能吸收更多的信息。然而，我们却持续不断地把更多的信息灌进已极度饱和的海绵中，结果，我们会为自己的信息无法被接收而感到失望。

当然，广告只不过是传播之冰山一角。我们采用形形色色、令人眼花缭乱的相互沟通，其数量更以几何级数进行增长。

媒体本身可能不是信息，却大大影响着信息。媒体更像一个过滤器，而非传递系统。只有极小部分的原始信息最终会进入接收者的心智。

况且，我们接收什么样的信息又被传播过度的当代社会的特性所影响。“将信息粉饰成公认的美好概念”^[4]，已成为传播过度的社会的一种生活方式，且不说这确有其效。



直播电视

无疑，卫星电视获得了巨大的成功，大多数消费者已经拥有了可供他们任意选择的50个频道。据说，今后有可能会扩展到500个频道，对此，我们持怀疑态度。既然普通消费者平时只看五六个频道，谁会需要500个

频道呢？500个频道？等你找到想看的节目时，它已经快播完了。

在技术上，我们至少能增加10倍传播量。人们早已开始谈论用卫星直播电视节目了，每个家庭会有50个左右的频道可供选择。

此外，信息量仍将不断增加。德州仪器公司（Texas Instruments）推出了一种“磁泡”存储器，它能在一片芯片上存储92000比特信息。它的存储量是现在市场上最大的半导体存储器的6倍。

真了不起！但是，谁能为心智研制“磁泡”？心智被海量信息淹没时，通常的反应是忽略和屏蔽，对于随处可得的信息接受得越来越少。谁能帮助潜在顾客应对如此复杂的状况？传播本身就是问题所在。

极度简化的信息

应对传播过度的社会，最好的方法就是极度简化信息。

传播和建筑一样，少即多。你一定要“削尖”你的信息，使其能切入人们的心智。你一定要摒弃含糊其辞的词语，简化信息；如果想给人留下长久的印象，就要再简化些。

依靠传播为生的人，都知道极度简化的必要性。

比如，你要协助一位政治家参与选举，在见面后的5分钟内，你对这位政治家的了解会比普通选民在未来5年内对他的了解还要多。

因为你的候选人的信息很少会进入选民的心智，所以你的工作其实并

非一般意义上的“传播”。

这其实是一项筛选工作，你需要筛选出那些最容易进入心智的原始信息。



极度简化信息这一定位观念，又进一步发展成为我们“一词占领心智”的理论。沃尔沃是“安全”，宝马是“驾驶”，联邦快递是“隔夜送达”，佳洁士是“防蛀”。

一旦顾客心智中拥有了一个词，你就得利用它，否则就会失去它。

阻碍信息发生作用的是传播的信息量。只有当你领悟到问题的本质，你才能通晓解决之道。

当你想传播某位政治候选人、某个产品，抑或是你自己的优点时，你得把着眼点从内部转向外部。

问题的解决之道，并非存在于产品中，甚至也不在于你自己的心智

中。

问题的解决之道，存在于外部的潜在顾客的心智中。

换言之，由于能进入顾客心智的信息是那么稀少，你应当忽略信息的传播方，而聚焦于接收方。你应当聚焦于潜在顾客的认识，而非产品。

“在政治上，”纽约前市长约翰·林赛（John Lindsay）说，“认知就是现实。”在广告、商业以及生活上也都一样。

可是，如何看待事实呢？如何看待事情的真相呢？

什么是事实？什么是客观现实？每一个人似乎都本能地相信，唯有他自己才掌握着普遍真理的密钥。当我们谈到事实时，谈论的是什么事？是局内人的观点，还是局外人的观点？



重构认知

事实无关紧要，重要的是人们心智中已有的认知。定位思维的精髓在于，把认知当作现实来接受，然后重构这些认知，以在顾客心智中建立你想要的“定位”。我们后来把这个过程称为“由外而内”的思维方式。

心理学的研究对于理解大脑机制如何运行非常有用。广告就是“实践中的心理学”。

这两者之间确实存在不同。按照另一个时代的说法：“顾客永远是对

的。”言外之意就是，销售方或传播方永远是错的。

要将“传播方是错的，接收方是对的”作为传播的前提，可能有些讽刺意味。但如果你想让你的信息被别人接收的话，你确实别无选择。

此外，谁说局内人的观点比局外人的更准确？

反之，通过聚焦于潜在顾客而非产品，你就简化了筛选信息的过程，同时也学到了有助于你大幅提高传播效率的原则与观念。

[1] 白衣骑士指爵士白（Ajax）去污粉的广告人物。——译者注

[2] 戴黑眼罩的人指哈撒韦（Hathaway）衬衫的广告人物。——译者注

[3] 莱特啤酒（Lite Beer），是米勒公司推出的淡啤，Lite 音同light。
——译者注

[4] 粉饰法（glittering generalities），一种简化沟通的常用方式。为了获得快速认同，将沟通的内容与普遍接受的价值观相关联，如爱国、民主、正义等。——译者注

第2章 心智遭受信息轰炸

我们这个国家（美国）已经深爱上“传播”这一概念（在一些小学里，“表演与演讲课”现在被称为“传播课”）。我们一直忽视了由传播过度的社会所带来的损害。

在传播上，多即少。我们为了解决各种商业及社会问题而对传播的过度使用，已经堵塞了我们的传播渠道，以至于只有极少量的信息能够被接收，而且还不是最重要的那些信息。



营销思想在全世界的普及，是过去20年里最显著的发展之一。许多其他发达国家的广告量正在接近美国。如今，美国的广告量不及全球的

1/3。

传播渠道堵塞

以广告为例，仅占世界人口6%的美国消费了全球57%的广告（你认为美国使用能源过度，事实上，美国只消耗了世界能源的33%）。

当然，广告只不过是传播河流里的一条小小支流。

说说书籍，在美国，平均每年有大约3万册新书出版。这听起来好像不多，但是当你了解到即使每天24小时不间断地读，你需要17年才能读完一年所出版的书时，你就知道那并不少。

现在，美国每天出版图书1000册，仅国会图书馆每年就会增加30万册藏书量。

谁能跟得上？

再说报纸，美国每年消耗的新闻纸超过1000万吨。也就是说，每年人均消耗40多千克新闻纸（几乎等同于每年人均牛肉的消费量）。

问题是普通人能否“消化”这么大的信息量。像《纽约时报》这种大都市报的周日版就可能包含了50万个词。以平均每分钟300个词的阅读速度计算，大约需要28个小时才能全部看完。这样一来，不仅你的星期天泡汤了，而且还要搭上一周的其他时间。

互联网

电视

广播

杂志

报纸

书籍

每一种新媒体的出现非但不会取代现有媒体，反而会改变和改造原有媒体。广播过去是一种娱乐媒体，如今则成了新闻、音乐和谈话类媒体。仅休斯敦就有185个城市广播频道，美国则有12458家电台。没有迹象表明，传播对心智的这种轰炸今后不会愈演愈烈。一份周日版《纽约时报》仍然包含50万个词左右。又有多少信息能够被接收呢？

以电视——一种问世不到30年的媒体为例。电视虽然影响巨大、无处不在，但是并没有取代广播、报纸或杂志。相反，这三种传统媒体比以往任何时候都要传播更广、影响更大。

电视是一种让人上瘾的媒体，而且带来的传播量惊人。

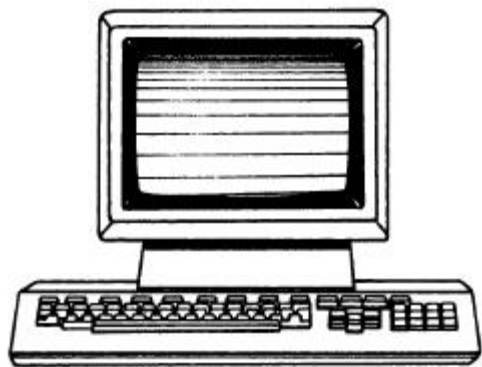
98%的美国家庭至少拥有一台电视机（1/3的家庭拥有2台或更多）。

96%的拥有电视机的家庭，能够收到4个以上的电视频道（1/3的家庭能够收到10个以上）。

美国家庭平均每天收看电视的时长为7个小时22分钟（即平均每周超过51个小时）。

像电影画面一样，电视画面其实是每秒钟变换30次的静止画面，也就是说，美国家庭平均每天要看大约795000张画面。

烦死人的不单有画面，还有文件。就拿办公室走廊里的施乐复印机来说吧，美国公司现在手头上的文件总数已超过3240亿份，并且逐年递增720亿份（光打印这些文件的费用每年就要40多亿美元）。



尽管个人电脑已在美国公司迅速普及，但我们仍然被淹没在纸张的海洋里。办公室职员每年人均消耗110多千克复印纸。“无纸化办公”似乎还很遥远。

五角大楼中的复印机，每天要复印35万页文件用以在国防部分发，相当于1000本厚厚的长篇小说。

“‘二战’的结束，”陆军元帅蒙哥马利曾说过，“要等到参战国的纸张都用完的那一天。”

再看看产品包装，一盒8盎司^[1]的Total牌早餐麦片的外包装上包含1268个词。此外，此品牌的麦片还免费赠送一本营养小册子（这里面又包

含3200个词)。

心智遭受信息轰炸的形式还有很多种。美国国会每年通过约500项法律（这已经够糟的了），但是行政监管部门同时还会颁布约10000条新的条款和法规。

2001年，美国联邦法规（CFR）就有8万多页，而且正以每年5000页的速度增厚。

在州一级，每年要提出超过25万项法案，其中2.5万项通过立法程序，然后消失在法律的“迷宫”里。

立法者接连不断地颁布成千上万条法律，让人应接不暇。即使你能跟得上，也不太可能记得住各州法律的区别。

如此源源不断的海量信息，谁能读完或听完呢？

在通往心智的“高速公路”上，交通堵塞，人们的火气就像过热的引擎一样，在不断升温。

布朗、康纳利和雪佛兰

你对加州州长杰里·布朗（Jerry Brown）了解多少？

大多数人只知道四件事：他年轻；他一表人才；他和琳达·朗丝黛（Linda Ronstadt）约会过；他反对大政府。

在20年里，大多数人对杰里·布朗的了解只多了一点：他现在是加州奥

克兰市的市长。

尽管新闻媒体对这位加州领导人大肆报道，甚至一年内出版了四本有关他的书，但是并没有给世人留下多少印象。

除了你所在州的州长，其他49个州的州长你能叫出名字的有几个？

在1980年的总统大选初选中，来自得克萨斯州的约翰·康纳利（John Connally）花了1100万美元才获得一张选票，而名不见经传的约翰·安德森（John Anderson）和乔治·布什（George Bush）却获得了好几百张选票。

康纳利的问题出在哪里？人人都知道他独断专行。“这个认知太根深蒂固了，”他的竞选顾问说，“这一点我们无法改变。”

这样看来，在一个传播过度的社会里，传播有难度不完全是件坏事。在很多情况下，没有传播，反而对你更加有利，至少在你做好长远定位打算之前。因为一旦第一印象建立了，你将再没有机会改变它。

以下这些名字对你有何意义：科迈罗（Camaro）、凯普瑞斯（Caprice）、谢韦特（Chevette）、康克（Concours）、克尔维特（Corvette）、英帕拉（Impala）、迈锐宝（Malibu）、蒙特卡洛（Monte Carlo）、蒙扎（Monza）和维加（Vega）？

都是汽车车型，对吧？如果说这些都是雪佛兰的车型，你会惊讶吗？

雪佛兰汽车是世界上做广告最多的产品。最近有一年，通用汽车公司投入1.3亿多美元在美国推广雪佛兰汽车，也就是平均每天花费35.6万美

元，平均每小时花费1.5万美元。

**Camaro
Cavalier
Corvette
Impala
Lumina
Malibu
Metro
Monte Carlo
Prizm**

这9款雪佛兰2000年车型的知名度，可能比它1972年10款车型的还低。正因为这些名字含糊难辨，使得雪佛兰落于福特之后，屈居第二。

可是关于雪佛兰你了解多少？它的引擎、变速箱或轮胎是怎样的？座椅、内饰和方向盘又是怎样的？

说实话，你到底熟悉多少款雪佛兰车型？你了解各款车型的差异吗？

“棒球、热狗、苹果派和雪佛兰。”^[2]在传播过度的社会中，问题的唯一解决之道就是雪佛兰式的答案。^[3]换句话说，要想穿越交通堵塞的心智“高速公路”，你必须采取极度简化的方式。

从表面上看，本书所提供的方法也许会骇人听闻，甚至有些不道德（幸好不是非法或无效的）。但是要想穿过拥挤的传播渠道，你必须运用定位的方法。

在美国，将近一半的工作都可以被归为信息类职业。事实上，没有人能够逃脱传播过度的社会对我们所造成的深刻影响。



谁都无法预测未来。如今，互联网已成为媒体家族中的新成员。我们认为，它将会是所有媒体中最了不起的一员，对人们生活的影响也将最大。

其实，任何人都可以学习定位，并将它应用到自己的生活和工作当中去。

媒体暴增

信息不断流失的另一个原因，是我们为满足传播的需要发明了太多媒

体。

我们有电视，包括商业电视、有线电视和付费电视。

我们有广播，包括中波和调频。

我们有户外广告，包括海报和广告牌。

我们有报纸，包括早报、晚报、日报、周报和周日报。

我们有杂志，包括大众杂志、专业社会杂志、发烧友杂志、商业杂志和行业杂志。

当然，还有巴士、卡车、有轨电车、地铁以及出租车。总之，任何能够移动的物体，如今都带有“赞助商的信息”。

甚至人的身体也成了移动广告牌，为阿迪达斯（Adidas）、古驰（Gucci）、璞琪（Pucci）和歌莉亚·温德比（Gloria Vanderbilt）等品牌做广告。

再以广告为例，“二战”结束后不久，美国每年人均广告消费额约为25美元。如今，这一数字是原来的8倍（尽管这一增长有通货膨胀的因素，但广告量也确实有了大幅提升）。

现在甚至有人试图把广告贴到公共浴室的门上。

可是你对所买产品的了解也增长了8倍吗？你也许接触了更多广告，但你的心智接收的并不比过去多。心智的容量有限，即使是每年人均25美元的广告量也早已超出负荷。你脖子上那个不到一升的“容器”，就只能装

下这么多了。

产品开发：29%

战略规划：27%

公关：16%

研发：14%

财务战略：14%

广告：10%

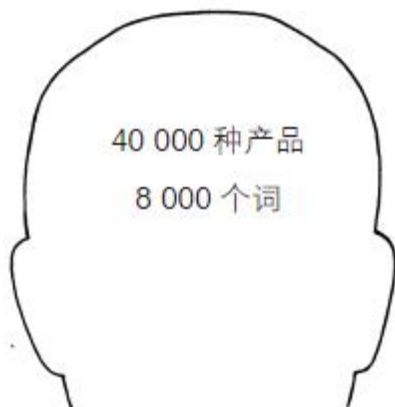
法务：3%

广告量激增所造成的后果之一，就是广告效果减弱，而公关作为一种营销手段越来越被广泛使用。美国广告联合会（AAF）针对1800名高管展开的一次关于企业各项职能重要性的调查表明，公关比广告更受重视。

美国每年人均200美元的广告消费，是加拿大的2倍、英国的4倍、法国的5倍。

虽然不会有人质疑广告主投放广告的财力，但是消费者的心智能否全盘接受是个问题。

每天，成千上万条广告信息想要在潜在顾客的心智中占据一席之地。毫无疑问，心智就是战场。广告战就在这15厘米宽的大脑里打响，而且战争残暴，毫不留情。



20年来，超市规模已经扩大了很多。一家普通超市就能陈列约40000种产品或品牌。相形之下，一个普通人的口语词汇量只有8000个。

广告行业十分残酷，犯错误的代价巨大。好在从广告战中，我们已经总结出了一些原则，可以帮助人们应对这个传播过度的社会。

产品暴增

造成信息不断流失的另一个原因，是我们为满足生理和心理的需要发明了太多产品。

以食品为例，美国一家普通超市陈列的产品或品牌就有约10000种，这让消费者眼花缭乱。实际上，产品暴增将愈演愈烈。欧洲人已经在筹建超级大市场（即“超大型超市”），可以陈列30000~50000种产品。

包装产品行业显然已预计到产品将继续激增。大部分包装盒上都印有10位数字的条形码（美国的社会保险号码只有9位，而且这个系统是用来管理2亿以上人口的）。

制造业的情况也一样。例如，从托马斯注册公司登记在册的8万家公司里随便挑两个行业看看：离心泵的生产商有292家，电子控制器的制造商有326家。

美国专利局注册在用的商标大约有45万个，而且每年还会新增2.5万个（还有几十万种产品都是没有商标的）。

项目	20 世纪 70 年代	20 世纪 90 年代
菲多利薯片种类	10	78
软饮料品牌	20	87
牙线	12	64
软件名称	0	250 000
跑鞋	5	285
隐形眼镜种类	1	36
瓶装水品牌	16	50
女士裤袜种类	5	90

请从产品暴增的角度思考这些数字。

在通常的一年里，美国纽约证券交易所上市的1500家公司要推出5000种所谓“重要的”新产品。想必不重要的新产品的数量还要比这个数字

大得多，更不用说另外400万家美国公司营销的成百上千万种产品和服务了。



多亏美国食品药品监督管理局（FDA）对药品的批准有严格的规定，市场上处方药的种类才增加不多。真正的“暴增”发生在非处方药市场上，如今，竟然有50多种“泰诺”。

以香烟为例，目前市场上有超过175个品牌（一台可容纳所有这些香烟品牌的自动售货机得有9米多长）。

再以药品为例，美国市场上约有10万种处方药。尽管其中多数为专用药，并且仅供专科医生使用，但是对普通医生来说，要想了解市面上其他大量的药品，仍是一项艰巨的任务。

艰巨吗？不，这简直就是一项不可能完成的任务。即使是赫拉克勒斯（Herculean）[4]，也记不住这些药品中的一小部分。哪怕最聪慧的心智也是容量有限的，奢求让人记住更多，就是完全无视这一规律。

那么，普通人又当如何应付产品和媒体暴增呢？应付不了。对人脑敏感度的研究证实了一种“感觉超负荷”现象的存在。

科学家发现，一个人只能接收有限的感觉。一旦超过某一临界点，大脑就会一片空白并且无法正常运作（牙科医生巧妙地运用了这些发现，他们给病人戴上耳机，将音量调大，直到病人失去痛觉）。

广告暴增

讽刺的是，随着广告效果的减弱，广告的应用反而增加了。这不仅表现在广告量上，还表现在广告主的数量上。

医师、律师、牙医、会计师都开始做广告了，甚至连教堂和政府这类机构也开始做广告了（1978年，美国政府的广告开支为128452200美元）。

现在已经出现了大量律师做的广告（比如，受害者可拨打1-800诉讼热线）和会计师做的广告（如安达信）。不过，联邦医疗保险、医疗补助计划和税法使得医疗领域的自由竞争越来越少[5]。

这些专业人士曾认为做广告有失他们的身份，但是对于一些专家而言，收入比尊严更重要。于是，为了提高收入，医生、律师、牙医、验光

师、会计师和建筑师都开始推销自己了。

他们同样面临比以往更激烈的竞争。10年前，美国有132000名律师，如今有432000名。这多出的300000名律师都在四处招揽业务。

医疗行业同样如此，我们这个传播过度的社会也成了一个“医疗过度”的社会。据美国国会技术评估管理局统计，在21世纪末，美国约有185000名医生过剩。

那么，这些医生如何才能找到病人呢？当然是靠广告了。

但是，反对做广告的专业人士说广告贬低了他们的专业。确实如此。想要广告有效，你就必须放下架子，脚踏实地。你必须顺应潜在顾客的心智规律。

在华尔街源源不断的资金支持下，网络公司纷纷涌入传媒业。

在做广告时，自尊与骄傲都会导致毁灭，狂傲自大者必将一败涂地。

[1] 1盎司=28.3495克。——译者注

[2] 这是雪佛兰20 世纪60 年代在美国的著名广告语，指出雪佛兰作为美国最受欢迎的汽车，已成为美国人的典型生活方式的一部分。——译者注

[3] 作者的意思是消费者对品牌的认知是极其有限的，因此品牌的传播应该集中到有限的信息上。就像雪佛兰的这则广告，不去谈车型的具体特点，只突出了雪佛兰是美国最受欢迎的汽车。——译者注

[4] 赫拉克勒斯，希腊神话中天神宙斯之子，完成了12项“不可能完成的任务”。——译者注

[5] 也就无须做广告了。——译者注

第3章 进入心智

在传播过度的社会，传播反而更重要了。有效的传播，使一切皆有可能。缺乏有效传播，即使你才华横溢、雄心万丈，也会一事无成。

所谓幸运，常常是传播成功的结果。

成功的传播，是要在恰当的时机对恰当的人说恰当的话。

定位是一套系统的寻找心智空位的方法。它建立在传播需要恰当的时机和场景的观念之上。

容易进入心智的做法

成为第一是进入心智的捷径。问你自己几个简单的问题，就可以证明这一原则是否可信。

第一个单独驾驶飞机飞越北大西洋的人是谁？查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh），对吧？

那么，第二个人是谁？

不好回答了吧？

第一个在月球上漫步的人是谁？当然是尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）。

第二个人呢？

世界第一高峰是哪座？喜马拉雅山的珠穆朗玛峰，对吧？

第二座呢？

你的初恋情人是谁？第二位呢？

占据你心智的第一个人、第一座高峰和第一家公司是很难从记忆中抹掉的。

举例来说，柯达相机、IBM电脑、施乐复印机、赫兹租车、可口可乐和通用电气。

要想“在心智中留下难以磨灭的信息”，你首先需要的根本不是信息，而是一个纯洁的心智，一个未被其他品牌占领的心智。



这些品牌的共同之处是什么？它们都是所属品类中第一个进入心智的

品牌。时至今日，它们仍然是各自品类的领导品牌。“第一胜过更好”是迄今为止最有威力的定位观念。

商业上成立的原理在自然界中也同样成立。

动物学家用“印刻现象”来描述新生动物第一次见到生母时的情景。仅需几秒钟，幼小的动物就能永远记住母亲的形象。

你也许觉得所有的鸭子看起来都一样，然而，不管你怎么打乱鸭群，即使是刚出生一天的鸭宝宝，也总能认出它的妈妈。

不过，也不全对。假如印刻过程中鸭妈妈被一条狗、一只猫，甚至是一个人所替代，那么，鸭宝宝就会把对方当作自己的生母，不管它们长得有多不一样。

坠入爱河的现象也类似。尽管人类比鸭子更会挑选，但他们远不如你所想象的那样会进行严格的挑选。

最重要的是可接纳性，双方一定要在彼此都能接纳对方的情况下相遇，两个人的心智中都还有空位，也就是说，双方都还没有深爱着其他人。

婚姻作为人类的一项制度，建立在“第一”胜过“最好”的观念上。商业也是同样的道理。

假如你想在爱情或者商业上取得成功，就必须认识到第一个进入心智的重要性。

在超市中建立对于品牌的忠诚度，和在婚姻中建立对于配偶的忠诚度是一样的。你要成为第一，然后留心别给对方移情别恋的理由。

难以进入心智的做法

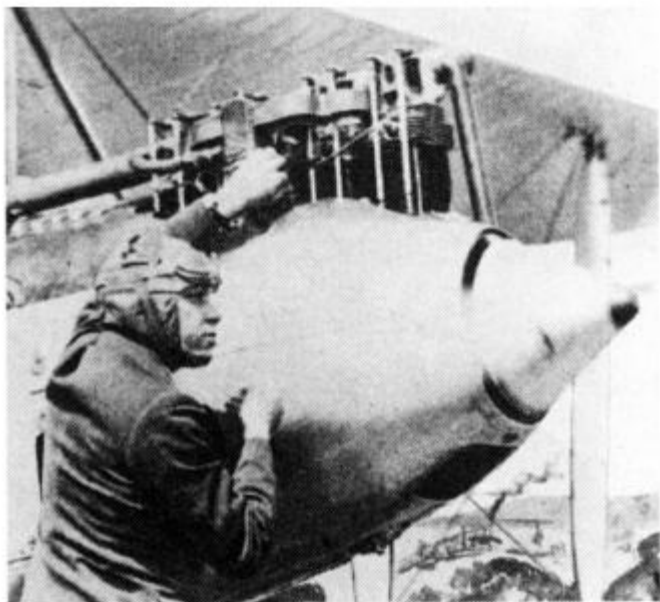
如果你的名字不是查尔斯、尼尔、舒洁（Klee-nex）或赫兹呢？如果别人已经抢先进入潜在顾客的心智中呢？

第二是很难进入心智的，它将一无是处。

所有出版书中最畅销的是哪一本（而且也是欧洲第一本使用活字印刷的书）？当然是《圣经》。

第二大畅销书呢？谁知道？

纽约是美国最大的货运港口。但是，第二大货运港口是什么？你相信是弗吉尼亚州的汉普顿港吗？没错，就是它。



伯特·辛克勒（Bert Hinkler）是第二个独自飞越大西洋的人。可是说实话，你听说过他吗？自从他离家后，他的母亲就再也没有他的消息了。伯特，打个电话回家吧，你妈妈正为你担心呢。[顺便说一句，第二个独自飞越大西洋的女性是柏瑞尔·马卡姆（Beryl Markham），同样鲜为人知。]

第二个独自飞越北大西洋的人是谁？[本书作者确实也很想知道这个问题的答案。为节省诸位的邮资，提醒你们：阿梅莉亚·埃尔哈特（Amelia Earhart）不是第二个独自飞越北大西洋的人，但她是第一个完成此举的女性。那么，第二个女性又是谁呢？]

假如你没有第一个进入潜在顾客的心智（无论是个人、政界，还是商界），就会遇到定位上的难题。

在体育竞赛中，机会青睐最快的赛马、最强的团队和最好的选手。达蒙·鲁尼恩（Damon Runyan）曾说过：“比赛并非总是最快的人拿第一，战争也不一定是强者获胜，然而这就是下赌注的方式。”

心智竞赛则不同。在心智之战中，机会青睐进入潜在顾客心智的一个人、第一款产品和第一位政治家。

在广告上，第一款建立定位的产品拥有绝对的优势。比如，施乐、宝丽来（Polaroid）^[1]、Bubble Yum^[2]。

做广告时，如果你的产品是你所在领域里最出色的，那最好不过。但是，第一个进入心智胜过拥有最出色的产品。

第二也能成功。看看这些挑战老大们的第二品牌吧：佳洁士vs.高露洁、富士vs.柯达、安飞士vs.赫兹、百事可乐vs.可口可乐。第三、第四面临的问题最严重。

第二次谈恋爱或许挺美妙的，然而，没有人会关心谁第二个单独飞越了北大西洋，即便此人的飞行技术更好。

对于第2名、第3名，甚至第203名，本书也有相应的定位战略来化解它们的困局（详见第8章）。

但是，首先你得确认已经找不出能够成为第一的领域了。

成为小池塘里的大鱼（然后扩大池塘）总好过成为大池塘里的小鱼。

广告界的教训

广告界好不容易从林德伯格身上吸取了教训。20世纪60年代广告业的景象正和20世纪20年代的股票市场一样，被人们称之为“激情澎湃的60年代”。

阿梅莉亚·埃尔哈特是第三个独自飞越大西洋的人，但那不是她出名的原因。她出名是因为她当了“第一”，也就是说，她是第一个完成此举的女性。“如果你不能在某一品类中争得第一，那么就开创一个你可以成为第一的新品类，”这是第二个最有效的定位观念。

尽管只维持了一段时间，20世纪60年代令人兴奋的“万物登场”的那些年是一场营销狂欢。

在那次狂欢中，人人蜂拥而上，几乎没人会想到失败。企业认为只要有充足的资金和人才，任何营销项目都能成功。

20世纪60年代的那些失败案例仍历历在目。例如，杜邦公司的可发姆（Corfam）人造皮革、加布林格（Gablinger's）啤酒、康维尔（Convair）880飞机、沃特（Vote）牙膏、安迪（Handy Andy）吸尘器。

世界回不到过去，广告业也是如此。

一家大型消费品公司的董事长最近说：“在过去两年里，在全国范围内获得成功的新品牌屈指可数。”

其实，很多公司都曾努力推出过新品牌。每家超市的货架上，都塞满了大量的“半成功”品牌。这些同质化产品的制造商都把希望寄托在“出色

的”广告宣传活动上，并期望能够借此让自己的品牌脱颖而出。

同时，这些公司还坚持不懈地推出优惠券、打折以及终端陈列等促销活动，可利润仍无提升。即使有了那种“出色的”广告宣传活动，也未能使品牌扭转乾坤。

难怪企业管理层对提出的广告方案将信将疑。此外，他们不去寻找提高广告效果的新方法，反而处心积虑地想降低当前成本，于是便兴起了自建广告公司、媒介购买服务和用产品置换广告等做法。

这就足以迫使一个广告人转行去卖冰激凌了。

市场上的混乱反映了一个事实，那就是广告业过去的做法已经失效。但是，老一套的做法没有那么容易消亡。因循守旧的人会说：“只要有好的产品、周全的计划，加上富有创意的广告片，广告没有理由不能发挥作用。”

然而，他们忽略了一个重大的根本因素，那就是市场本身。现在市场上的噪声实在太大了。

在如今这个传播过度的社会中，过去传统的信息制作方式是不会成功的。

回顾近代传播史，将有助于了解我们是如何走到今天的。

产品时代

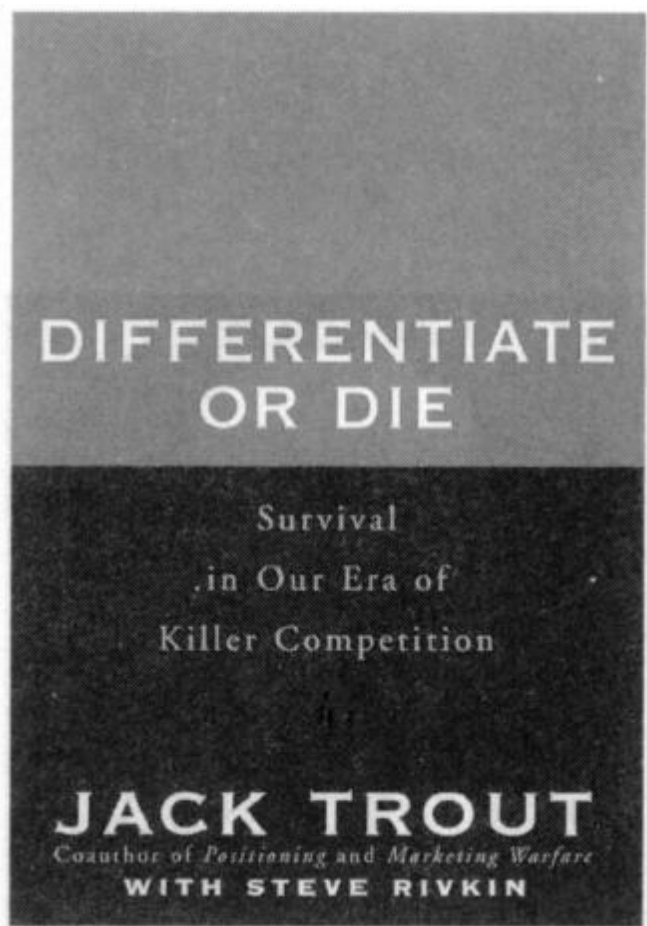
20世纪50年代，广告业处于产品时代。从多个方面来看，那都是一段美好的时光，你只需要一个“更好的捕鼠器”（产品）和少量的推广资金。

那时，广告人把注意力集中在产品特性及顾客利益上。他们寻求的是罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）所称的“独特卖点”（unique selling proposition，USP）。

然而在20世纪50年代末期，科技的弊端开始显现。[\[3\]](#)建立“独特卖点”变得日益困难。

随着大量的同质化产品涌入市场，产品时代结束了。你的产品很快会被另外两个类似的产品跟进，并且它们都声称比第一个更好。

竞争不但激烈，而且缺乏诚信。情况如此糟糕，一个产品经理曾无意间抱怨道：“不瞒你说，去年我们没什么可说，只能在包装上写上‘新升级’。今年研发人员提出了真正的改良产品，我们真不知道该说什么好了。”



“独特卖点”可以通过其他方法建立。详情参见《与众不同》
(Differentiate or Die) [4]。



20世纪50年代，广告人得先设法找到能打动市场的产品特性或相关利益，然后依赖大量广告将其打入心智。

如今，联邦贸易委员会（FTC）不允许“新升级”这种说法，除非企业能够自圆其说。

形象时代

接下来是形象时代。许多成功的公司发现，声誉或形象比任何明确的产品特性都更有利于产品销售。

形象时代的建筑大师是大卫·奥格威。他在一次著名的同名主题演讲中

说道：“每一则广告都是对品牌形象的长期投资。”他在哈撒韦衬衫（Hathaway）、劳斯莱斯汽车（Rolls-Royce）、怡泉汽水（Schweppes）及其他产品上，证明了其观点的有效性。

然而，正如跟风产品终结了产品时代一样，跟风公司也毁灭了形象时代。当每一家公司都试图为自己创建声誉时，市场噪声之高，以至于没有几家公司能够脱颖而出。



20世纪60年代，广告人发现公司声誉或形象比任何单一的产品特性都重要。

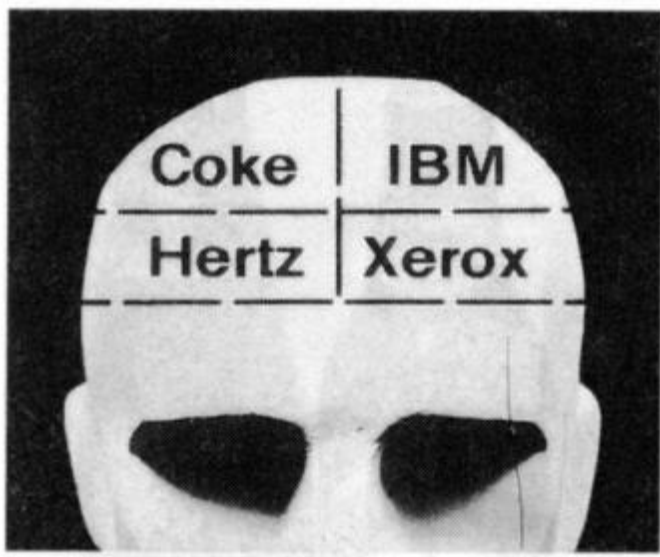
靠声誉或形象成功的品牌，主要依靠杰出的技术成就，而非杰出的广告。施乐和宝丽来就是这样的例子。

定位时代

如今，广告业显然已经进入了一个新时代。在这个时代里，创意不再是广告成功的关键。

20世纪六七十年代的轻松愉快已经让位于80年代的残酷现实。

要想在传播过度的社会里取得成功，企业必须在潜在顾客的心智中创建一个定位。这个定位不仅需要考虑企业自身的强势和弱点，而且要考虑竞争对手的强势和弱点。



20世纪70年代，广告人很快采用了定位战术，也就是在潜在顾客心智中寻找一个还未被其他品牌占据的定位。

广告业正进入一个战略为王的时代。在定位时代，发明或发现某一事

物并不够，甚至没有必要。但是，你必须第一个进入潜在顾客的心智。

电脑是Sperry-Rand公司而非IBM发明的，然而，IBM是第一家在潜在顾客心智中建立电脑定位的公司。

阿美利哥的发现

15世纪的“Sperry-Rand公司”可以说恰如克里斯托弗·哥伦布（Christopher Columbus）。

我们都知道，这个发现美洲新大陆的人所获得的报酬少得可怜。哥伦布的错误在于为寻找黄金而对他的发现守口如瓶。

THE U.S.P. ERA THE IMAGE ERA THE POSITIONING ERA

Creativity is no longer enough.

Accurately **positioning** your product in the consumer's mind is the most effective basis for successful advertising today.

Are your company's products making satisfactory headway in the market? Are there apparently cut-throat competitors? Strategic positioning could be just what you need. If you'd like to know more about this successful advertising technique, give Bryan Hayman or Gordon Burrows a call. Now, while it's fresh in your mind.

Burrows & Hayman Associates Ltd. 200, 111, Church Lane, London W12 8LP. Tel: 01-618 5611.

**BURROWS
HAYMAN**

广告业没用多久就加入了定位的大潮。我们在《广告时代》上发表定位文章一个月后，英国就出现了以上这则广告。当然，没人把功劳算在我们头上。

阿美利哥·维斯普西（Amerigo Vespucci）^[5]的情况则不同。他就像15世纪的IBM。他虽然比哥伦布晚了5年抵达美洲，但做对了两件事。

第一，他把发现的新世界定位为独立的大陆，完全区别于亚洲大陆。这在当时引起了地理学上的一次革命。

第二，他大量写作以宣扬自己的发现和理论。尤为重要的是他在第三次远航时写的五封信，其中一封（信中提及“新世界”）在25年间被翻译成了40种文字。

在去世之前，他被授予西班牙公民称号，并被赐以高官厚禄。

结果，欧洲人认为是阿美利哥·维斯普西发现了美洲新大陆，并以他的名字来命名。

哥伦布则死于狱中。

米狮龙的发现

过去那些伟大的广告撰稿人都到天堂里的大广告公司高就去了，如果他们能看见今天的某些广告宣传，准会再死一回。

以啤酒广告为例。过去，啤酒广告撰稿人会仔细了解产品，为文案写作寻找背景资料。他们会发现产品的特点，比如皮尔斯（Pils）的“真正的纯生啤酒”以及百龄坛（Ballantine）的“低温酿造”。

甚至更早一些时候，啤酒广告撰稿人寻找的是能够清晰描绘出产品的质量、滋味和口感的恰当措辞。例如：

宛如啤酒花之吻。

来自蓝天碧水之乡。

淡啤酒隽永。

然而，如今广告中的诗意，已经和诗歌一样，几乎绝迹了。



米狮龙不是第一个进入啤酒消费者心智的高价品牌。捷足先登的是喜力。于是米狮龙采用了阿梅莉亚·埃尔哈特的战略。喜力是美国第一个进口高价啤酒品牌，而米狮龙则是美国第一个国产高价啤酒品牌。不幸的是，米狮龙转向“夜晚属于米狮龙”，放弃了“第一流”的说法。这太糟糕了。原本它有可能跻身排名前二或前三的美国国产最畅销啤酒品牌。

近年来最成功的广告之一是米狮龙啤酒的广告宣传。这个品牌的广告宣传 and 停车标志一样没有诗意，但是和停车标志一样非常有效。

“第一流就是米狮龙”将此品牌定位成高价美国啤酒。仅短短数年，米狮龙已成为美国销量最大的啤酒之一，而且售价颇高。

米狮龙是第一款高价位美国啤酒吗？当然不是。但是，米狮龙是第一个在啤酒消费者心智中建立这一定位的品牌。

米勒的发现

请注意，喜立滋（Schlitz）啤酒那句著名的广告语中蕴含的诗意是如何掩盖定位的：“淡啤酒隽永”。

在你家附近的酒吧和烤肉馆中，有谁会相信喜立滋比百威（Budweiser）或蓝带（Pabst）啤酒更淡？谁也不会。对于喜欢喝啤酒的顾客而言，喜立滋的广告语就如同意大利歌剧的歌词一样难懂。



光有定位还不够。莱特啤酒是成功定位的出色案例，但在法律上遇到了一场灾难。米勒啤酒公司发现不能在啤酒品类中合法拥有“淡”（light）这个通用名称，因而只能把“莱特”（Lite）啤酒更名为“米勒莱特”（Miller Lite）^[6]，以区别于市场上其他几十种淡啤。米勒的教训是：不要给你的品牌起通用名称。后来，米勒公司又推出了“真正纯生淡啤”和“米勒莱特冰啤”等其他淡啤，结果把淡啤品牌搞乱了。现在百威淡啤处于第一的位置。

然而，米勒啤酒公司内部显然已经考虑过，假如真的把一款啤酒定位为淡啤会怎样。

因此，米勒公司推出了莱特啤酒（Lite beer）。它的迅速成功催生了大量同质化品牌，讽刺的是，其中也包括喜立滋淡啤。或许喜立滋可以这样宣传：“淡淡啤酒隽永”。

现在，对于许多人或产品来说，有一条通往成功的通路是看看你的竞争对手正在做什么，然后把他们广告中阻碍信息进入心智的诗意或创意去掉，换成精炼和简化的信息用在自己的广告中，就能打入潜在顾客的心智。



贝克啤酒后来成了“美国最受欢迎的德国啤酒”，这帮助它稳占进口啤酒的领先地位。不幸的是，作为德国啤酒，“贝克”这个名字听上去像英国名字，而荷兰啤酒“喜力”却因为起了一个德国名字而走运。品牌名称和它的定位一样重要，甚至可能更重要。

例如，有一种进口啤酒的定位战略如此简明清晰，以至于从前的那些啤酒广告撰稿人甚至不太可能接受这样的广告语：

你已经尝过在美国最流行的德国啤酒了，现在尝尝在德国最流行的德国啤酒吧。

这就是贝克啤酒针对卢云堡（Lowenbrau）啤酒给自己建立的有效定位。这则广告使贝克啤酒在美国也流行开来，其销量逐年递增。相反，卢云堡啤酒放弃了斗争，变成了一个国产品牌。

如果老一辈广告人对现在的啤酒广告感到迷惑不解的话，那么他们又将如何看待环球航空公司（TWA）的宣传：“我们只有大家最喜欢的宽体客机——波音747和L-1011。”（换句话说，没有DC10型客机。）

相比传统的航空公司广告，比如“在美联航的友好天空中飞翔”，环球航空公司的广告无论在观念上还是执行上都差异巨大。

美国广告界正在上演着奇特的一幕，它正变得格外不友好，却更有效。

[1] 美国相机品牌。——译者注

[2] 泡泡糖的一个品牌。——译者注

[3] 新产品很快被其他商家模仿。——译者注

[4] 该书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

[5] 意大利航海家（1454—1512），曾三度航海至美洲大陆。——译者注

[6] 英文中lite同light发音相同，因此听到这个发音，无法区别是指莱特品牌还是淡啤品类，所以只能改为米勒莱特，相当于变成了米勒淡啤。——

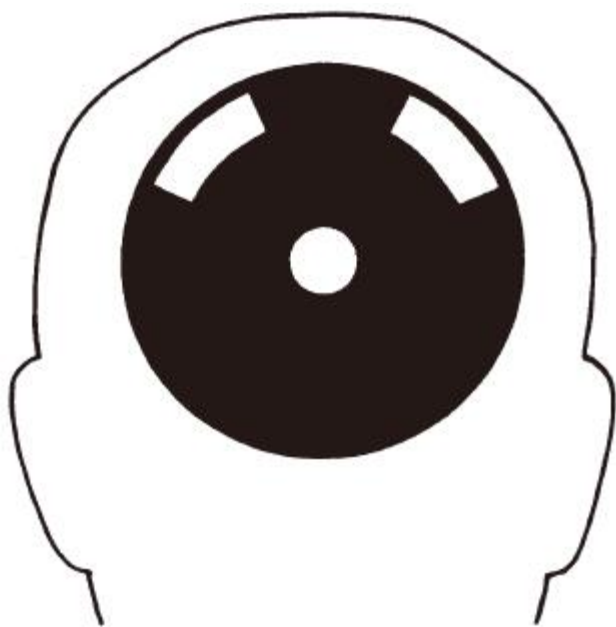
译者注

第4章 心智中的小阶梯

为了更好地了解信息传递的难度，让我们深入研究下传播的终极目的地——人的心智。

心智就像电脑的内存条一样，为选择存储的每一个单位的信息都设置了一个空位。在运作上，心智和电脑很像。

然而，有一个重要的不同点，那就是电脑会接受你所输入的一切信息，而心智不会。事实上，恰恰相反。



我们对心智的研究越深入，就越会发现心智与电脑存储器之间有更多的相似性。要想使一个新品牌进入心智，就得删除或重新定位已经占领品

类的老品牌。电脑的运行方式也完全相同。

针对现在的海量传播，心智有一套防御机制：它会拒绝那些“运算”不了的信息，而只接受与心智现状相符的新信息，并过滤掉其他一切信息。

见你所想见

试想下，任意拿出两张抽象画，一张签上“施瓦茨”（Schwartz），另一张签上“毕加索”（Picasso），然后征询别人的意见。你看到的是你想看到的。

又或者，请两位观点相左的人（比如，一位民主党人和一位共和党人）阅读一篇话题有争议的文章，然后询问这篇文章是否改变了他们各自的看法。

你会发现，民主党人从文章中找出了支持某种观点的事实，而共和党人则从同一篇文章中找出了支持相反观点的事实。他们的心智几乎没有发生任何改变，事实上，你看到的是你想看到的。

假如把一瓶嘉露^[1]倒进一个原来装有法国勃艮第50年陈酿葡萄酒的空瓶里，然后缓缓倒入朋友面前的酒杯中，请他品尝。

你尝到的是你想尝到的。

在香槟盲测会上，加利福尼亚的品牌往往胜过法国品牌。但是，如果贴上标签，则不可能发生这种事。



“你尝到的是你想尝到的。”在我们写下这句话13年后，可口可乐公司推出了“新可乐”（New Coke），结果造成了一场重大的营销灾难。该公司的调研表明试图“改进”正宗货的口味有多愚蠢。在盲测时，喜欢“新可乐”的人与喜欢原配方的人的比例几乎是3:1。但是，当他们看到标签时，情况发生了逆转，喜欢原配方（即现在的“经典可口可乐”）的人是喜欢“新可乐”的人的4倍多。

你尝到的是你想尝到的。

否则，广告就根本没有存在的必要了。假如普通消费者都很理性而非

感性的话，就不会有广告了，至少不会像我们今天所知道的那样。

任何广告的首要目标都是提高人们的期望，也就是营造一种幻觉，使消费者相信该产品或服务能够带来他们所期望的奇迹，而且立竿见影。

然而，若建立的期望是相反的，产品就会陷入困境。加布林格啤酒的上市广告就给人这种感觉：因为是减肥产品，所以口味一定不怎么样。

毫无疑问，广告生效了！人们尝过这种啤酒之后，很容易就相信它的口味不好。你尝到的是你想尝到的。

心智容量有限

人类的心智不仅排斥与以往知识或经验不相符的信息，而且也没有足够的知识或经验来处理这些信息。

在我们这个传播过度的社会中，心智就像一个容量完全不足的容器。

根据哈佛大学心理学家乔治·米勒（George A. Miller）博士的研究，普通人的心智不能同时处理七个以上单位的信息。这也是为什么必须牢记的事项通常只有七个，比如七位电话号码、七大世界奇迹、七张牌梭哈以及白雪公主与七个小矮人等。

“魔力数字七”是米勒博士刊登在《心理学报》1956年3月刊上的文章的标题。文中列举了一些与“七”有关的常见事例，如七个音阶和一周七天等。

询问某人某一品类的所有品牌名称，很少有人能说出七个以上，即便是人们非常感兴趣的品类。至于兴趣度低的品类，一般消费者通常只能说出一两个品牌而已。

试着说说《圣经》里的“十诫”，要是觉得太难的话，那就说说癌症的七种危险信号，或者《圣经·启示录》中的四位骑士[2]。

一份报纸上的调查显示，80%的美国人说不出美国总统内阁成员中任何一位的名字。一位24岁的音乐家说：“我甚至连副总统的名字都不知道。”

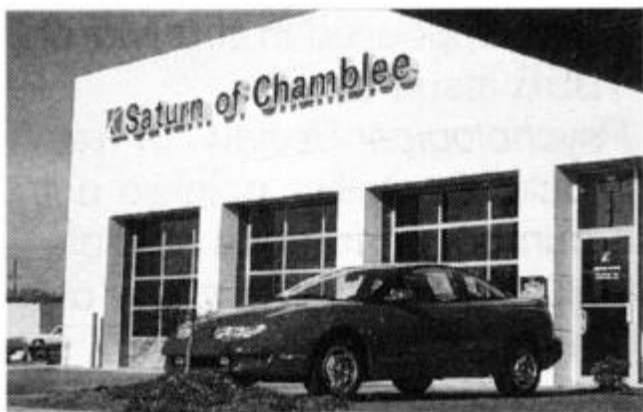
如果我们的心智容量小到连这些问题都无法应对，那又怎么记得住那些像兔子一样大量繁殖的品牌名称呢？

30年前，6家大型烟草公司向美国烟民销售的香烟品牌只有17种，如今则有176种。

目前已有超过1000万个网站、25万个软件名称和近400万个书籍名称。每年还要增加7.7万个新书名（本书至少还是个旧书名）。

“型号热”席卷了各个行业，从汽车到啤酒再到照相机的变焦镜头，无所不包。底特律目前销售的汽车有近300种不同的型号，样式和尺寸之多，令人眼花缭乱，如翼虎（Maverick）、蒙那卡（Monarch）、蒙特哥（Montego）、蒙扎（Monza）等。这里的Monza是雪佛兰的车型，还是水星[3]的车型？消费者糊涂了。

为了应付这种复杂的局面，人们学会了把一切简化。



作为美国唯一一个只有单一型号的汽车品牌，Saturn取得了巨大的成功。有好几年，Saturn汽车经销商的平均销量超过了任何其他汽车品牌的经销商。那么，接下来他们做了什么？你猜猜看。他们推出了一个更大的型号——“L”系列，即“来自Saturn的下一个大家伙”。

当被问及子女的学习情况时，人们通常不会提及词汇量多少、阅读理解或者算术能力怎样等，而一般会回答：“现在上初中了”。

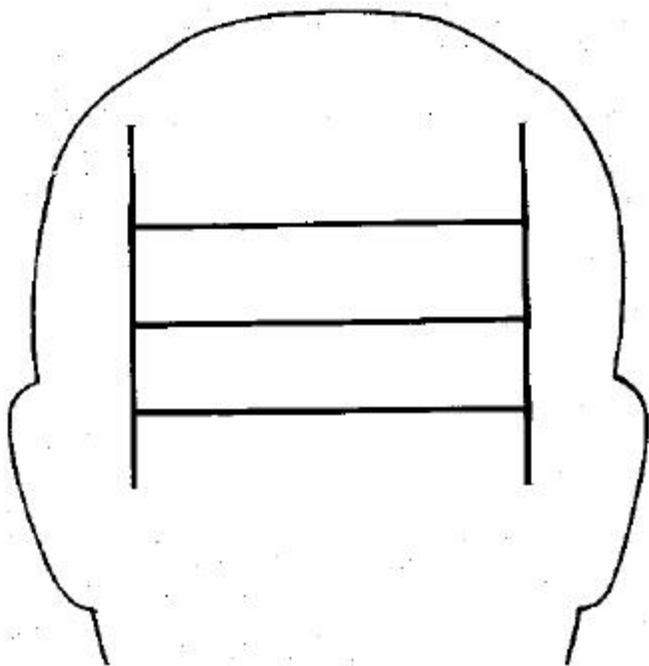
人们通常更容易记住定位概念，而不是名字。一个脑部受损的人可能可以辨认并称他的大女儿为“大女儿”，虽然他可能无法想起大女儿的名字。

这种对人、物、品牌的排序，不仅方便管理，而且对于应付生活的复杂性也是绝对有必要的。

产品阶梯

为了应对产品暴增，人们学会了在心智中给产品和品牌排序。

最直观的方法就是想象心智中有一个个阶梯，每个阶梯代表一个产品品类，阶梯上的每一层都有一个品牌名字。



对于每一类产品，潜在顾客的心智中差不多都有一个这样的梯子：市场领导者在最顶层，第二名在第二层，第三名则在第三层。梯子的层数各异，三层最为常见，七层可能是最多的了（七定律）。

有些梯子有很多层（七层算很多了），其余的梯子只有两三层，甚至是空的。

一个竞争者如果想要增加市场份额，必须要么挤掉产品阶梯上位于它上面的品牌（通常，这是不可能完成的一项任务），要么想办法把自己的品牌同其他公司品牌的定位关联起来。

然而，太多公司在规划营销和广告活动时，都对竞争对手的定位视若无睹。它们就好像在真空中做广告，而且一旦发现自己的信息传播无效就会感到失望。

如果心智阶梯上排在上面的品牌地位稳固，在没有采取定位战略的情况下，排在下面的品牌要想在阶梯上往上移是极为困难的。

广告主如果想要推出一个新品类，就必须在心智中带出一个新阶梯。这也很难，尤其当这个新品类没有针对老品类加以定位时。心智没有空间接受不同的新事物，除非与旧事物有所关联。

有一类产品的阶梯没有层级——棺材。人们根本不想记住任何棺材品牌名，尽管市场上有一个领导品牌——贝茨维尔（Batesville）。

所以，如果你有一个全新的产品，告诉潜在顾客该产品不是什么，往往要比告诉他们是什么有用。

例如，第一辆汽车被称为“不用马拉”的车，这一名称便于普通大众针对当时已有的交通工具为汽车这一概念定位。

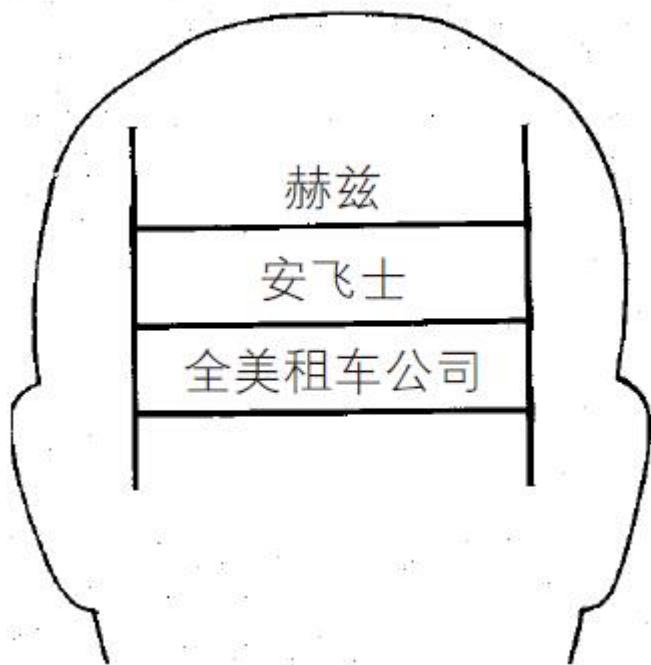
像“场外”赛马赌博、“无铅”汽油、“无内胎”轮胎这些名称都是新概念针对老概念定位的绝佳例子。

“针对性”定位

在如今的市场上，竞争者的定位和你自己的定位同等重要，有时甚至更重要。定位时代早期的成功案例就是安飞士那则著名的广告。

作为“针对性”定位的经典案例，安飞士广告将在营销史上流芳百世。安飞士针对市场领导者建立了自己的定位。

“安飞士在租车行业只是第二，那为什么还找我们？因为我们工作更努力。”



这是典型潜在顾客心智中关于租车的阶梯。即使选择安飞士或全美租车公司（National Car Rental）的顾客，心智中的阶梯通常也是一样的。人们选择安飞士租车，不是因为该公司在心智里的租车阶梯上排第一，而是已经承认了它不是领导者。“为什么还选我们？因为我们工作更努力。”

安飞士连续亏损了13年，但自从它承认自己第二以来，就开始盈利了。

第一年，安飞士赚了120万美元；第二年，赚了260万美元；第三年，赚了500万美元。然后，这家公司被卖给了国际电话电报公司（ITT）。

安飞士的收益之所以能够有实质性的提高，是因为它承认了赫兹的定位，并且没有与之正面冲突。

为了进一步了解安飞士成功的原因，让我们深入潜在顾客的心智，并想象一下我们能够看到一个标有“租车”的产品阶梯。

该产品阶梯的每一层上都有一个品牌名称：顶层是赫兹，第二层是安飞士，第三层是全美租车公司。

另外，赫兹通过提醒顾客自己是第一而获得了良好的发展。“赫兹的体验，别人做不到”（There's Hertz and there's not exactly）。

许多营销人员都误解了安飞士的故事，他们认为该公司之所以成功是因为工作更努力。

这样理解完全不对。安飞士的成功，是因为它关联了赫兹[如果更努力是成功秘诀的话，哈罗德·史塔生（Harold Stassen）早就做过好几任总统了]。

用一个例子可以说明比较性广告被广告界接受是多么不容易。《时代》杂志起初拒绝使用“因为我们工作更努力”这句话，认为对赫兹的挑衅太大。其他杂志也同样这么认为。

就在《定位》出版后不久，联邦贸易委员会邀请我们去华盛顿，对他

们即将颁布的关于禁止使用“没有参照对象的比较”的法规发表意见。根据拟定的法规，你不能说“因为我们工作更努力”，而只能说你比“谁”工作更努力。我们指出，安飞士广告词的巧妙之处就在于，读者会联想到“（比赫兹）更努力”。最好的广告标题总是言犹未尽，它能让读者主动说出某个词或短语以使意思更完整，正是这一点使广告“引人入胜”。

广告公司的客户经理慌了，同意改为“我们努力得要命”（We try damned hard。这句脏话也许没有比较性用语那么具有攻击性）。

直到那个广告被取消后，《时代》杂志才改变主意，同意使用最初版本（那位客户经理已经被炒鱿鱼了）。

“针对性”定位是一种经典的定位方法。如果一家公司不是第一，那它一定要抢先占据第二的位置。这不是一项轻松的任务。

但是，这并非不可能。安飞士在租车业做到的，汉堡王和霍尼韦尔分别在快餐业和电脑业也同样做到了。

霍尼韦尔公司已经退出电脑业了。现在，惠普是第二大电脑公司（但是没人知道这一点，这是惠普的错）。

“非可乐”定位

另一个经典的定位战略是搭上别人的梯子，就像七喜公司那样。你只有在了解到“可口可乐”和“百事可乐”在消费者心智中占据的巨大份额之后，才能体会到定位概念的高明之处。在美国，可乐占软饮料消费的

2/3。

通过将产品和潜在顾客心智中已有的认知联系起来，“非可乐”的定位使“七喜”成为可乐饮料的一种替代品（设想一下可乐品类的阶梯：第一层，可口可乐；第二层，百事可乐；第三层，七喜）。

在非可乐的定位下，七喜的销量突飞猛进。自从1968年非可乐的宣传启动以来，七喜公司每年的净销售额从8770万美元增加到1.9亿多美元。如今，七喜成了全球销量第三的软饮料品牌。

还有一个例子能证明这种定位方法的普适性。麦考密克通信公司（McCormick Communications）买下了WLKW音乐电台[这家位于罗得岛州（Rhode Island）普罗维登斯市（Providence）的电台乏善可陈]，并把它做成了当地第一大音乐电台。他们对这家电台设计的主题是：WLKW是一个非摇滚音乐电台。



七喜是双线作战，一条战线是可乐类饮料，另一条战线是雪碧（Sprite）。七喜“非可乐”的广告运动非常出色，但是它最终输掉了和雪碧的战役，后者如今是柠檬-青柠类饮料的领导品牌。七喜犯了很多错误，包括广告内容前后不一、品牌延伸（还记得金七喜吧）以及在非可乐广告运动中忽略了一件显而易见的事情：除了要告诉软饮料消费者七喜不是什么之外，还应该说明七喜是什么。

要想找到一个独特的定位，你就必须摒弃传统的逻辑思维。传统逻辑认为，你要从自身或产品中寻找定位概念。

错，你必须在潜在顾客的心智中寻找。

在七喜饮料罐里，你是找不到“非可乐”定位的，你只有在可乐消费者的心智中才能找到。

“忘记成功之道”的陷阱

成功定位最重要的是始终如一，需要数十年如一日的坚持。然而，当一家公司成功实施定位后，它往往会掉进我们所说的“忘记成功之道”（FWMTS）的陷阱里：

“忘记成功之道”（Forgot what made them successful，F.W.M.T.S.）。

被卖给ITT公司后不久，安飞士认为自己再也不能满足于第二名了。于是，它打出广告：“安飞士要当第一。”

那是在宣传你的愿望。在心理学上，这是错的；从战略角度看，这也是错的。

除非能找到赫兹的弱点并加以利用，否则安飞士注定当不了第一。

此外，原先的广告不仅把潜在顾客心智中排在产品阶梯上第二名的安飞士同第一名的赫兹联系起来，而且还充分利用了人们对弱者与生俱来的同情心。

Avis is going to be No.1.

That's our goal.

And Avis has pledged every single employee in writing to that goal. So if you think we've tried harder before, just watch our dust now. The dependable new Dodge or other fine car you rent in Houston, Spokane, or any point north, south, east, or west, will be the cleanest and newest car on the road. No exceptions.

But you've heard this before. Okay, to back up our pledge, we're coming up with some startling innovations in the rent a car business.

Like electronic programming systems that check every Avis car out for safety, cleanliness, and comfort factors.

Like the most advanced computerized reservations system in the business for even faster service. (Even though our present system is one of the best in the business.)

Like a new way to get your complaints about Avis out of your system—and out of ours.

And if we're going to be No.1, we've got to look the part. So we've put every Avis girl into snappy new uniforms designed by one of America's leading fashion designers.

And if you think we're biting off more than we can chew, listen: We're already No.1 in serving you at airports around the world; we're already No.1 in a few countries, one continent, and in several American cities.

We're getting there.

And we're going to let you know just how we're doing and what we're doing to make Avis No.1.

It may not happen tomorrow, or even this year. But we'll make it. We'll make it.

Avis
We try harder.

© 1989 AVIS RENT A CAR SYSTEM INC. A HERTZ COMPANY. DESIGNED BY BBDO

潜在顾客看到这样的广告时会想：“不，你才不是（第一）呢。

新广告纯粹是老套的自吹自擂而已。

要诚实。在过去20年里，安飞士进行过很多不同形式的广告宣传，如“奇才安飞士”以及“你用不着跑遍整个机场”。

但是，当有人提起安飞士时，你脑子里冒出来的主要印象是什么？

当然是“安飞士只是第二”。然而，在过去的几年里，安飞士一直忽视了它在人们心智中留下的概念只有这一个。如果有一天它的营销额被全美租车公司超过了，它才会意识到已经失去的第二名的价值。

如今，如果你想成功，就不能忽视竞争对手的定位，也不能偏离自己的定位。要记住琼·狄迪恩（Joan Didion）^[4]的不朽名言：“实事求是”。

另一个落入“忘记成功之道”陷阱的广告主是七喜。通过“非可乐”的宣传，七喜被成功定位为可口可乐和百事可乐的替代饮料。但是，它现在的广告是“美国改喝七喜”。



这则广告是近年来七喜传播主题缺乏一致性的典型例子。七喜现在的市场份额是领导者雪碧的一半（美国显然没有改喝七喜）。

美国没有发生这样的事。七喜也只是在宣传自己的愿望。这和“安飞士要当第一”的宣传在思路没有什么差异，而且也不会有效。

[1] Gallo，美国著名葡萄酒品牌。——译者注

[2] 《圣经·启示录》中记载，世界毁灭之时，将有骑着红、绿、黑、白四匹马的骑士，带给人类战争、饥荒、瘟疫和死亡。——译者注

[3] 福特汽车的中档品牌。——译者注

[4] 琼·狄迪恩（Joan Didion），美国当代文学主义作家，20世纪60年代步入文坛，代表作有《顺其自然》《奇思年代》等。——译者注

第5章 此路不通

有个古老的故事，讲述了一位旅行者向一位农夫打听怎么去附近的一个镇子。

农夫回答：“顺着这条路往前走一公里，到了岔路口往左转。不行，那样到不了。”

“你先掉头，然后开半公里，见到停车标志后往右转，”农夫继续说，“不，那样也到不了。”停顿了好久之后，农夫看着一脸疑惑的旅行者说：“要知道，年轻人，从这儿是到不了那儿的！”

如今，许多人、政治家和产品的命运也恰恰如此。他们恰好处在一个“此路不通”的位置上。

美国没有改喝七喜。安飞士当不了第一。愿望不会变成现实。大量做广告也无济于事。

“我能行”精神不死

美国在越南战争中的经历^[1]是美国人“我能行”精神的一个典型例子。只要够努力，万事皆有可能。但是，无论我们怎么努力，无论我们投入多少兵力和资金，越南内战的问题都无法通过外力解决。

这条路走不通。

尽管有数百个类似越南战争的反例，但是我们仍然生活在“我能行”的精神状态里。然而，不管你多努力，很多事情是不可能办到的。

例如，一位55岁的执行副总裁要想继任总裁显然错过了时机。等过几年，总裁到了65岁退休时，董事会将任命一位48岁的继任者。

55岁已经不可能当总裁了。要获得晋升的机会，他必须至少比现任总裁年轻10岁才行。

在心智之战中，同样的事情也会发生在错过时机的产品身上。

48岁也不行了。如今，高科技公司的首席执行官都只有二三十岁。

如今，一家公司可以推出一款了不起的产品，拥有一支了不起的销售队伍，发起一次了不起的广告宣传运动。但是，如果它恰好处在一个“此路不通”的位置上，照样会一败涂地，花再多钱也无济于事。

这方面最好的例子莫过于美国无线电公司（RCA）在电脑业的遭遇了。

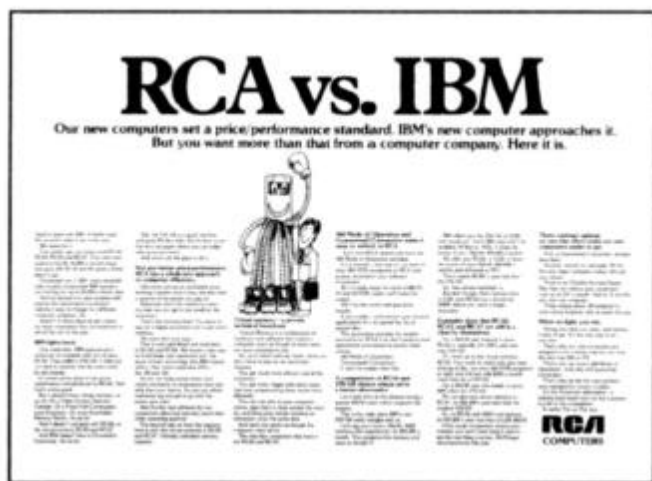
被证实的预言

1969年，我们以美国无线电公司为典型例子，为《工业营销》（Industrial Marketing）杂志写了一篇文章，题目为“定位：同质化时代的竞争之道”。在该文章中，我们依据定位法则，不留情面地点名企业并做了预测（这是“定位”这个词第一次被用来描述这个过程，即如何应对一个已经占据人们心智的规模更大、知名度更高的竞争对手）。

有史以来第一篇关于定位的文章发表在《工业营销》杂志1969年7月刊上。即使到了今天，还有人问我们：“怎样才能把定位方法应用到B2B产品而非消费品上面去呢？”当我们对他们说，定位一开始就是个工业概念时，他们竟然不信。为什么？这和人们心智中的认知不一致：所有好的广告理念都产生于消费品领域。这里的教训是：不要用事实来挑战认知，赢的总是认知。

其中一项预测非常准确。我们写道，就电脑行业而言，“任何向IBM业已占据的定位发起正面挑战的公司都不可能取得胜利。”

这句话的关键词当然是“正面”。虽然同市场领导者展开竞争是有可能取胜的（我们在文中提出了几种方法），但是根据定位法则，“正面”取胜是不可能的。



这是RCA在《华尔街日报》和其他商业刊物上打出的与IBM正面交锋的广告。许多年来，有人认为定位广告就是要在广告标题中提到竞争对

手。其实，未必如此。定位和你提不提竞争对手无关。它要求在推行营销活动之前，必须“考虑”竞争双方的强势和弱势。

这句话在当时引起了一些争议。何方神圣竟然敢说像RCA这样财力雄厚的公司都别想在它如此热衷的电脑业有出头之日？

于是，到了1970年，RCA公司向电脑业全速进军。商业刊物上连篇累牍地报道了这件事。

“RCA向龙头老大万炮齐发，”《商业周刊》1970年9月19日刊登的一篇文章标题如是说。

“RCA与IBM正面交锋，”《财富》杂志1970年10月刊中一则新闻的标题写道。

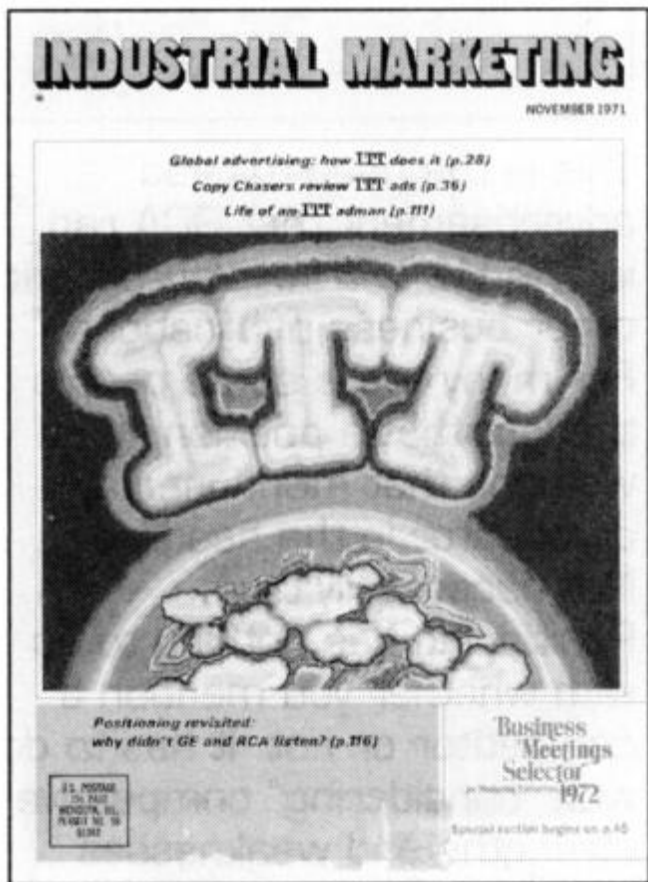
“RCA电脑的猛攻是对IBM的当头一棒，”《广告时代》1970年10月26日刊登的一篇报道以此为标题。

为了不让世人误解公司的意图，RCA公司董事长兼总裁罗伯特·萨尔诺夫（Robert W. Sarnoff）预测：到1970年年底，RCA在电脑业将“稳居第二”。萨尔诺夫先生指出，为在电脑业建立一个强有力的地位，该公司此次投入的资金已“远远超过以往开拓任何业务（包括彩电）的金额”；同时，公司的目标是在20世纪70年代初达到稳健的盈利状况。

通用电气公司的杰克·韦尔奇几乎全盘否定了“我能行”精神：要么数一数二，要么淘汰。

“我能行”精神行不通

不到一年的时间，灭顶之灾降临了。“RCA遭受了2.5亿美元的灾难性亏损”，《商业周刊》1971年9月25日刊登的一篇报道标题如是说。



在通用电气和RCA停止生产电脑之后，我们在《工业营销》杂志1971年11月刊上发表了一篇文章。该文章为定位理论点燃了星星之火，人们一再要求重印，并且期望我们提供更多信息。

那是很大一笔钱。有人设想，如果把那么多钱全部换成百元大钞，摆放在洛克菲勒中心的一旁，摞起来的高度能超过萨尔诺夫在RCA大厦53楼办公室的窗口。

对电脑制造商来说，那是一段艰难的岁月。1970年5月，在电脑业务多年亏损之后，通用电气终于选择放弃，把烂摊子卖给了霍尼韦尔公司。

看到两家主要的电脑制造商相继无功而返，我们忍不住要说“我们早就告诉过你”。后来，在1971年，我们又写了“重提定位：通用电气和RCA为何不听忠告”（该文章发表在《工业营销》1971年11月刊上）。

那么，面对IBM这样的对手，应该如何展开广告和营销攻势呢？以上提及的那两篇关于定位的文章提供了一些建议。

如何与IBM竞争

电脑业经常被喻为“白雪公主和七个小矮人”^[2]。白雪公主已经在营销史上确立了无可匹敌的定位。

IBM拥有电脑业60%的市场份额，而那七家公司中规模最大的公司的市场份额还不到10%。

Burroughs Control Data GE Honeywell NCR RCA Univac

这是七家倒霉透顶的电脑公司，它们在大型电脑领域与IBM展开较量。哪家做得最好？一家也没有。真正的赢家和最终成为世界第二大电脑公司的是数字设备公司（Digital Equipment Corp, DEC）。DEC采用了阿梅莉亚·埃尔哈特的做法，它推出了小型电脑，并成为了这个新品类中的第一。

首先，你必须承认现实。其次，不要去做电脑领域里太多公司都想做的事情，即不要跟随模仿IBM。

近几年来，我们一直在帮IBM解决一个问题，即如何把原有的“大型电脑”的定位替换为一个与时俱进的新定位。我们的建议是将IBM 定位成“集成电脑服务”。还有谁能更好地把各种部件组装起来呢？

一家公司如果向IBM已经确立的定位发起直接挑战，根本没有胜算。迄今为止，这是一个经过历史验证的真理。

该领域里的小公司可能认识到了这一点，而那些大公司似乎觉得可以凭借自身的强势与IBM对抗。就像一位郁郁寡欢的经理曾说过的：“我们只是没有足够的资金。”事实是，此路不通。

老话说“以火攻火”，但是，已故的霍华德·哥萨奇（Howard Gossage）曾说过：“那是愚蠢的做法。你得以水灭火”。

IBM的竞争对手可以采取一种更好的战略：利用它们在潜在顾客心智中已经拥有的定位，在电脑业建立与之关联的新定位。例如，RCA公司应该如何为其电脑产品定位呢？

我们在1969年写过的一篇文章中提出了一个建议：“RCA公司在通信方面居领先地位。假如它把某种电脑产品的定位与其通信业务相关联，就能利用自身定位。尽管这样做它会放弃许多其他业务，但是能够建立一个强大的滩头阵地。”



许多公司一生只有一次机会。选对了路，就会成就非凡；选错了路，只能衰竭而亡。RCA公司就选错了路，结果沦为通用电气公司里的一个二流品牌。它原本可以选择通信这条路。讽刺的是，通信后来成为所有类型电脑真正的成长型市场。IBM、Sun Microsystems及其他一些电脑公司将大部分的营销资源投入终极通信网络，即互联网中，以抢夺主导地位。

NCR公司没能抵挡住诱惑，与IBM正面交锋，结果差点覆灭。如今，它又回到了“交易用电脑”的定位上。

以NCR公司为例，它在收款机方面拥有一个强大的定位。

NCR公司专注于开发电脑零售数据输入系统（或称电脑出纳机），并取得了长足进步。

不过，在有些情况下，确实毫无希望，要想找到一个有效定位往往是白费工夫，还不如把精力聚焦在公司其他业务领域上。查理·布朗（Charlie Brown）说过：“问题再大，也可回避。”

事实上，彻底的失败往往胜过平庸的成功。

跟随者容易被误导，认为问题的答案是更加努力。然而，一家处于失败位置的公司即使再努力也无济于事。

问题不在于“做什么”，而在于“何时做”。额外的努力即使要发挥作用，也应该尽早用在建立产品领导地位上。

产品的领导地位弥足珍贵，有了它，任何事情都可能实现；没有它，事情确实会很艰难（就像因纽特人说的那样，只有领头狗才能欣赏到一路的风景）。

通用电气公司的史密斯和琼斯

有个例子也许能够帮助说明这个定位原则。

通用电气公司的两位男士——史密斯、琼斯都想要坐上头把交椅。

史密斯是一位典型的信奉“我能行”精神的公司高管。所以，当他被任命为电脑业务主管时，他欣然接受了。

相反，琼斯很现实。他知道通用电气公司进入电脑业为时已晚，无法占据主导地位。如今，即使能赶上IBM，代价也太大了。

由于史密斯没能使电脑业务有所转机，琼斯便有了参与的机会。他建议通用电气退出电脑业，公司最终把这个业务部门卖给了霍尼韦尔公司。

这就是雷金纳德·琼斯（Reginald H. Jones）最终当上通用电气公司首席执行官的原因之一。而斯坦福·史密斯（J. Stanford Smith）则进入了国际纸业公司（International Paper）。

总的来说，电脑业的这种分等级现象在几乎所有行业中都能看到。无一例外，每个行业总是有一个强大的领导者和一群跟随者。电脑业有IBM，复印机业有施乐，汽车业则有通用汽车。

如果能理解定位在电脑业所发挥的作用，那么就能将定位知识应用于任何其他领域。

我们在这个故事里遗漏的一点是：斯坦福·史密斯当时是通用电气公司工业广告与销售宣传部的负责人，该部也是我和里斯两个人事业起步的地方。我们非常了解斯坦福·史密斯。他也许称得上是我们所见过的最出色的营销专家。如果连史密斯都无法挽救通用电气的电脑业务，那谁也挽救不了了。这件事给我们留下了深刻的印象。你常常会发现自己处于那种“此路不通”的境地。在电脑业管用的知识，在汽车业或可乐业同样适用。

反之亦然。

[1] 越南战争（1955～1975），美国虽投入大量士兵和资金，但最终战败。——译者注

[2] “白雪公主”在此处指代 IBM 公司，“七个小矮人”指代 Burroughs、

Control Data、GE、Honeywell、NCR、RCA 和Univac 这七家也涉足电脑行业的公司。

第6章 领导者的定位

像安飞士和七喜这样的公司都针对市场领导者找到了可行的替代性定位。

但是，无论成功与否，大多数公司都不愿意做跟随者。它们都想成为像赫兹或可口可乐那样的领导者。

那么，如何才能成为领导者呢？其实很简单。还记得查尔斯·林德伯格和尼尔·阿姆斯特朗吗？

只需率先出击，并且全力以赴。

**Campbell's
Carnation
Coca-Cola
Colgate
Crisco
Del Monte
Eveready
Gillette
Gold Medal
Goodyear
Hammermill
Hershey's
Ivory
Kellogg's
Kodak
Life Savers
Lipton
Manhattan
Nabisco
Palmolive
Price Albert
Sherwin-Williams
Singer
Swift
Wrigley's**

以上是1923年25个不同品类的领导品牌。77年后的21世纪初，只有3个品牌失去了领导地位，分别是永备（Eveready）、曼哈顿（Manhattan）和棕榈（Palmolive）。这就是领导者的优势所在。领导地位本身就是最有效的营销战略。

建立领导地位

实践证明，第一个进入人们心智中的品牌所占据的长期市场份额通常是第二品牌的2倍，是第三品牌的4倍，而且这种比例关系不会轻易改变。

让我们回顾一下百事可乐和可口可乐之间那场激烈的营销战。作为挑战方的百事可乐虽然发动了成功的营销活动，但是可乐战的领先者是谁呢？当然是可口可乐。可口可乐每卖出6瓶，百事可乐很努力才能卖出4瓶。

事实就是如此。在任何品类中，第一品牌的销量总是远远超过第二品牌。赫兹超过安飞士，通用汽车超过福特，固特异（Goodyear）超过风驰通（Fire Stone），麦当劳超过汉堡王，通用电气超过西屋电气（Westhouse Electric）。

赫兹很不错，通用汽车在衰落，风驰通已经爆了胎，西屋电气已不复存在。竞争已愈发残酷。

许多营销专家都忽视了第一个进入心智的巨大优势，而常常把柯达、IBM和可口可乐等公司的成功归因于“营销才智”。

领导者也会失败

然而，当情况完全不同时，即当市场领导者在新品类中不是第一个进入心智时，它的新品通常是跟风产品。

与胡椒博士（Dr.Pepper）公司相比，可口可乐是一家巨型公司。然而，当可口可乐推出竞争性产品Mr.Pibb时，这家总部位于亚特兰大的巨无霸公司尽管资源丰富，却没有对胡椒博士公司的销量产生多大影响。Mr.Pibb只能屈居第二，远远落后。胡椒博士每卖出6瓶，可口可乐的Mr.Pibb很努力才能卖出1瓶。



可口可乐还在尝试。眼下，它正试图以自家的动乐（Power-Ade）运

动饮料攻击佳得乐（Gatorade）。谁将赢得这场战争的胜利？当然是佳得乐。

IBM的规模比施乐大得多，而且拥有大量的技术、人力和财力资源。然而，当IBM推出一系列复印机与施乐竞争时，结果如何呢？

没什么大的变化，施乐复印机的市场份额仍然是IBM的10倍。

原以为柯达这个位于罗切斯特的巨型公司进入一次成像照相机业务，是可以彻底击垮宝丽来（又称拍立得）的。然而，事实并非如此。宝丽来的业务实际上还增长了，而柯达只获得了很小的市场份额，并且在其传统照相机业务上损失惨重。

几乎所有实质性的优势都将归于领导者。除非有强烈的反对理由，否则消费者下一次购物时仍会选择上次购物时选择的同一个品牌。商家也很可能只进领导品牌的货。



是什么成就了领导者？当然是众多跟随者。领导者不应当将竞争者赶尽杀绝，而是需要它们共同创建一个品类。宝丽来犯的一个严重错误就是通过诉讼把柯达赶出了一次成像照相机市场，结果两败俱伤。

领导地位是最好的“差异化”，是品牌成功的保障。

那些规模更大、更成功的公司通常都能优先挑选优秀的大学毕业生。事实上，这些公司往往能够吸引更多、更好的员工。

领导品牌几乎在每一步上都独具优势。

举例来说，在每个航班上，航空公司通常只提供一个品牌的可乐、一个品牌的姜汁汽水和一个品牌的啤酒等饮料。

下次坐飞机时，你不妨留意下是不是这三个品类的领导品牌，即可口可乐、加拿大干姜水（Canada Dry）和百威。

不稳定的平等

在某些品类中确实会存在两个领先品牌并驾齐驱的情况。

然而，事实上，这些品类内部是不稳定的。你迟早会看到其中一个品牌略占上风并成为领先者，最终形成5：3或2：1的稳定局面。

就像鸡群需要啄食顺序^[1]，消费者也希望品牌能够形成人人都知道并且都能接受的鲜明排序，以便选择。

赫兹和安飞士。

哈佛和耶鲁。

麦当劳和汉堡王。

如果两个品牌地位相当，总有一个会逐渐占上风，并且在未来很长一段时间内主导市场。



这个想法后来演变成了“二元法则”：每个品类最终只会由两个品牌主导，比如雪佛兰和福特、可口可乐和百事可乐、百威和米勒、金霸王（Duracell）和劲量（Energizer）、苏富比（Sotheby's）和佳士得、上帝和魔鬼。

举例来说，1925~1930年，福特和雪佛兰陷入了难分难解的正面交锋中。到了1931年，雪佛兰取得领先地位。自那以后，在双方推出新车型的年份里，即使是在因经济萧条和历年战争所造成的市场混乱期，雪佛兰也只有四次失了第一。

显然，在局势未明之时，即双方都不具备明显优势的情况下，应当格外努力。单一年份的销量领先往往能维持好几十年。

喷气式飞机需要110%的额定功率才能使机轮离开地面。然而，当它

到达近1万米的高空时，飞行员就可以把功率调至额定的70%，而飞机仍可以以每小时约965公里的速度飞行。

保持领导地位的战略

问：350多千克重的大猩猩睡在哪里？

答：想睡在哪里就睡在哪里。

领导者可以随心所欲。短期内，领导者的地位几乎坚不可摧，仅凭领先的势能就能维持下去。（摔跤界有句老话：“压住对手，就输不了。”）



微软就是这么做的，而且它确实也被联邦政府制止过。

对于通用汽车、宝洁和当今世界的其他领导者而言，从来不用考虑今年或明年会怎样。它们考虑的是长期发展，5年后会发生什么？10年后呢？（短期内，唯一需要考虑的问题就是政府的反垄断管制。因此，领导者的箴言应该是：一路向前，直至政府喊停。）

领导者应当利用短期的灵活性来确保长期的稳定性。事实上，市场领导者通常都在人们心智中搭建了新的品类阶梯，并且以自身品牌牢牢占据阶梯上那独一无二的一层。那么，一旦进入心智，领导者该做什么？不该做什么？

什么不该做

一旦公司确立了第一的位置，就没有必要通过广告高呼：“我们是第一！”

强化品类在潜在顾客心智中的价值要好得多。注意到没有？IBM的广告通常都忽略竞争，而只宣传电脑的价值。这里指的是所有类型的电脑，而不仅仅是IBM公司的产品。



关于“领导者不该做什么”，我们有了新想法：新进入市场的潜在顾客中总有一些不知道哪个是领导品牌。因此，像喜力这样的领导品牌很可能仍需要经常通过广告来提示其领导地位。遗憾的是，喜力放弃了“美国进口啤酒第一品牌”这样的说法，最终把领导地位拱手让给了特级科罗娜（Corona Extra）。当然，在宣传领导地位的时候，适当谦逊是必要的。为什么在广告中说“我们是第一”不是个好主意呢？

原因来自心理层面：你的潜在顾客要么知道你是第一，要么不知道。

如果知道，他们会疑惑：为什么你这么缺乏安全感非要说出来呢？如果不知道，那你应该想想这又是为什么呢。

也许你是以自己的标准而不是潜在顾客的标准来界定你的领导地位。很遗憾，这样做行不通。

你不能以自己的标准来建立领导地位：“密西西比河以东、1000美元以下最畅销的高保真音响品牌。”

你必须以潜在顾客的标准来建立领导地位。

这里有两个基本战略可以综合运用。它们看似矛盾，其实不然。



我们无法理解可口可乐公司为什么弃用“正宗货”这句广告词。“永远的可口可乐”（Always Coke）只是一厢情愿的想法。一厢情愿的想法。而目前的广告主题“享受可口可乐”（Coca-Cola Enjoy）则很幼稚。

第一个进入心智的产品都会被消费者认为是正宗货：IBM 主机电脑、亨氏番茄沙司、固特异轮胎，当然，还有可口可乐。一旦你的产品代表正宗货，其他品牌就都被重新定位成仿冒品了。“正宗货”可能是最具影响

力、最能打动人心的广告语了，可口可乐公司却用得不多，实在可惜。

戳人痛处

“正宗货”（The real thing），可口可乐的这一经典广告战略适用于任何领导品牌。

建立领导地位的关键是抢先进入心智，而维护领导地位的关键则在于强化原创的概念，建立标准，让竞争品牌以这个标准被人评判。换言之，任何其他产品都只是模仿“正宗货”。

这和宣传“我们是第一”不同。最大的品牌可能只是因为价格更低、销售渠道更多等才做到了销量最大。

但是，“正宗货”就像初恋，在潜在顾客的心智中永远占据着一个特殊的位置。

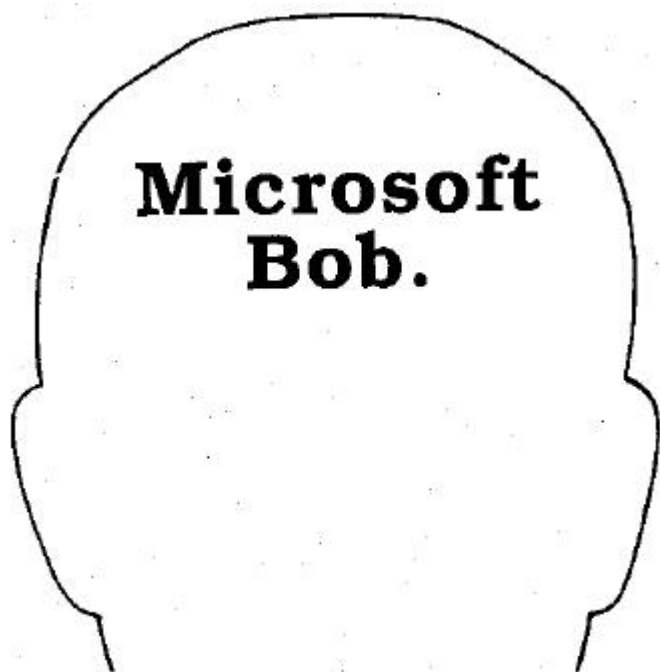
“我们发明了该产品。”这正是施乐复印机、宝丽来照相机和之宝（Zippo）打火机背后强大的品牌驱动力。

全面拦截

有时候这很难做到。令人遗憾的是，领导者在看自己的广告时充满热情，觉得自己不会犯错。于是，当竞争对手推出新产品或新功能时，领导者通常都不以为然。

恰恰相反，领导者应该全面拦截所有成功的可能性。也就是说，领导

者需要戒骄戒躁，一旦发现有市场潜力的新产品就立即跟进。然而，等到领导者醒悟过来，往往为时已晚。



领导者应该像微软一样勇于尝试。针对电脑初级用户，微软推出了一款名为Bob的软件[2]。虽然这款软件并不成功，但是如果竞争对手也尝试推出类似产品并且成功了呢？经验告诉我们，大多数领导者都患有“企业动脉硬化症”，即过分在意媒体关于新产品失败的报道。殊不知，只要你勇于认错，媒体是最富有同情心的。想想当年可口可乐公司承认“新可乐”的失误后，媒体给了多少正面报道。

当汽车业出现汪克尔（Wankel）引擎时，通用汽车公司花了5000万美元买下它。这些钱都浪费了吗？未必。很有可能在通用汽车看来，花5000万美元买下汪克尔引擎的生产许可权，相当于为保护价值660亿美元

的业务支付了一笔低额保险费（没错，通用汽车在1979年的销售额是66311200000美元）。

假如汪克尔引擎是未来汽车引擎的发展方向，而福特或克莱斯勒抢先买下了它的生产许可权，那么，通用汽车现在的处境又将如何？

柯达和3M这两家公司在办公复印机领域就面临过这种处境。这两家领先的涂层纸复印机公司，原本有机会买下卡尔森的静电复印技术使用权，可是它们拒绝了。

“既然涂层纸复印每张只需1.5美分，没人会愿意花5美分使用普通纸复印。”这样说有道理。但是，拦截的本质是为了保护自己免遭意外。

然而，意外的确发生了。哈洛伊德（Haloid）公司冒险买下了卡尔森的专利，并且这家公司（先更名为哈洛伊德-施乐，后又改为施乐）如今已成为价值50亿美元的大企业。其规模超过了3M，比柯达略小。《财富》杂志把施乐914型普通纸复印机称为“可能是美国有史以来生产的最盈利的单品”。

此后，施乐还有如此好的表现吗？



当然，如今施乐的规模比柯达大得多，后者错误地进入了医药和其他许多产品领域。后来，我们由这个想法衍生出了“聚焦”的概念。

来自产品的实力

施乐董事长在开始多元化经营之初曾说：“只有当我们在办公复印机领域的成功模式被多次验证之后，我们才能得出结论，即本公司拥有可以持续依赖的实力。”

在20年里，施乐在电脑业务上损失了好几十亿美元。这又是一个因为失去聚焦而付出高昂代价的教训。

这是领导者犯的典型错误：误以为产品的实力来自企业的实力。

恰恰相反，企业的实力来自产品的实力，即产品在潜在顾客心智中所占据的定位。

可口可乐（产品）有实力。可口可乐公司仅仅是这一实力的反映。

一旦脱离可乐业，可口可乐公司要想在其他产品获得实力绝非易事：要么第一个进入心智，要么建立一个强大的替代性定位，要么重新定位领导者。

我们曾为施乐工作了近两年时间，试图劝服其管理者聚焦于办公输出设备（如复印机、打印机等）而非输入设备（如电脑）。尤其，我们想让其成为第一个推出台式激光打印机的公司。不幸的是，他们把机会让给了惠普。

因此，可口可乐公司的Mr.Pibb只能屈居胡椒博士之后，可口可乐公司的实力再强也于事无补。

施乐也一样，其实力来自施乐（产品）在心智中所拥有的定位：施乐代表复印机。施乐之所以拥有复印机的定位，是因为它是第一个进入心智的，并且通过大量的营销活动加强了这一定位。

但是，在电脑、文字处理设备和其他产品方面，施乐等于从零开始。显然，施乐试图在其他领域复制其复印机的成功，但是，它明显忘记了914型复印机成功的关键因素：第一个进入心智的普通纸复印机品牌。

迅速回应

当竞争对手推出一个全新的概念时，那些自负的美国职业经理人通常的反应是：“等等看吧”。

然而，拦截行动有效的关键是时机。你必须积极迅速地回应，抢在新产品在潜在顾客心智中扎根之前狙击对手。

当达特利^[3]对泰诺发起价格战时，强生公司立即采取了拦截行动，即使泰诺降价。其速度之快，甚至连百时美施贵宝公司（Bristol-Myers）为达特利投放的降价广告都还没来得及推出。

结果，强生公司成功击退了达特利的进攻，并在一开场就给百时美施贵宝公司以沉重打击，导致后者不仅一无所获，而且“头痛”不已。

营销战和帆船比赛中的拦截很相似：绝对不要让对手摆脱你的阻拦，进入开阔水域。因为你无法预测未来，也根本不知道风向如何。

只要拦截住对手的行动，领导者就能永远领先，不管风往哪儿吹。



另一个经典案例是吉列公司推出“好消息”（Good New）牌一次性双刃剃须刀，顺利拦截了BIC公司。

用多品牌拦截对手

泰诺是个特例。大多数领导者应该使用新品牌来拦截竞争对手。

这是宝洁公司经典的“多品牌战略”。称其为“多品牌战略”可能不够恰当，“单一定位战略”更为确切。

每一个品牌都通过独特的定位在潜在顾客的心智中占据了特定的位置。

Gillette Trac II Atra Good News! Sensor Mach 3

多个品牌拥有的整体市场份额比单一品牌更大。（吉列剃须刀的多个品牌占60%的市场份额。

纵使时代变迁、产品更迭，企业并没有改变品牌的既有定位，而是不断推出新品牌的新产品以适应技术和顾客品位的变化。

换言之，宝洁公司意识到：要改变既有定位，困难重重。既然定位已建立，何必要改？从长远来看，推出新品牌的新产品可能代价更小，也更有效，即使最终不得不淘汰一个已建立了定位的老品牌。

象牙（Ivory）一开始是肥皂品牌，现在仍然是。强效洗衣粉被推出后，宝洁公司可能会迫于市场压力而推出象牙牌洗衣粉。但是，这将意味着改变象牙品牌在潜在顾客心智中的既有定位。

更好的解决之道是推出“汰渍”（Tide）新品牌。洗衣粉这一新概念配上“汰渍”这个新名字，最终大获成功。

而当宝洁公司推出洗洁精时，并没有沿用“汰渍”命名，而是取名 Cascade。

宝洁的每个领先品牌都有各自的独立身份：Joy、佳洁士（Crest）、海飞丝（Head&Shoulders）、Sure、Bounty、帮宝适（Pumpers）、Comet、Charmin和Duncan Hines，而不是在原有品牌上加上“增强”“终极”或“超级”之类的字样。

可见，“多品牌战略”其实就是“单一定位战略”，即“以不变应万变”。



多品牌战略最杰出的案例之一是丰田公司推出“雷克萨斯”品牌。该公司没有把新产品命名为“超级版丰田”或“丰田终级版”，而是给这一豪华车型起了个不同的品牌名。

正如象牙牌肥皂已经连续畅销了99年。

用更宽泛的名称拦截对手

毫无疑问，“变化”可以让领导者失去领导地位。

20世纪20年代，纽约中央铁路公司（The New York Central

Railroad) 不仅是铁路业中的龙头老大，而且是蓝筹股中最火的一只。几经并购之后，这家如今更名为宾州中央公司的企业元气大伤，再也难觅昔日的辉煌。



好景不长。多年来，宝洁公司一直备受推崇，它曾为每一个新开发的品类推出独立品牌。可惜，如今它不这么做了。它也陷入了传统的品牌延伸的思维方式中。比如，佳洁士牙膏竟出了50多款产品。难怪最近佳洁士

把领导地位让给了高露洁。

相反，美国航空公司却蒸蒸日上。

显然，纽约中央铁路公司应当在竞争伊始就采取拦截行动，成立航空事业部。

“什么？你要我们开辟航空航线来抢我们铁路的生意？除非我死了。”

纯粹的拦截行动往往很难得到公司内部的支持。管理层经常把新产品或新服务看成是竞争，而非机遇。

有时候，改一下名字就能顺利过渡。一个更宽泛的名称，可以使公司内部转换思路。

《销售管理》，一本发行了50年的杂志，为了跟上市场营销思维的迅速发展，最近更名为《销售管理与市场营销》。终有一天，发行商会毫无悬念地再次更名为《市场营销管理》。

从“哈洛伊德”到“哈洛伊德-施乐”再到“施乐”，这是一般定式。

你一定知道柯达公司名字的由来吧？从“伊士曼”（Eastman）到“伊士曼-柯达”再到“柯达”，对吧？

该发生的还是发生了，柯达剥离了“伊士曼”和化工业务。

然而，在我们写下本书的时候，该发生的还没有发生。柯达公司的官方名称仍然是伊士曼-柯达。

几年前，“直邮协会”更名为“邮件直接营销协会”。这说明公司已经意识到：邮件只是直接营销方式之一。

毫无疑问，将来有一天它会改成“直接营销协会”。

尽管改成“纽约中央运输公司”可能也不会成功，但是有大量的证据表明，人们是基于字面意思来理解名字的（比如，“东方航空公司”容易被理解为是一家在东部飞行的区域航空公司）。

政府机构通常很善于改用更宽泛的名称，如“住房与城市发展部”（更名前为“住房与家庭资助局”）。通过将名称扩展，政府机构可以扩大管辖范围，增加人员编制，也可以顺理成章地提高预算。



有一个要点需要补充：尽管纽约中央铁路公司应该进军航空业，但是，显然不该使用“纽约中央”这个名字。在这种以及其他类似情况下，公司应该考虑多品牌战略。

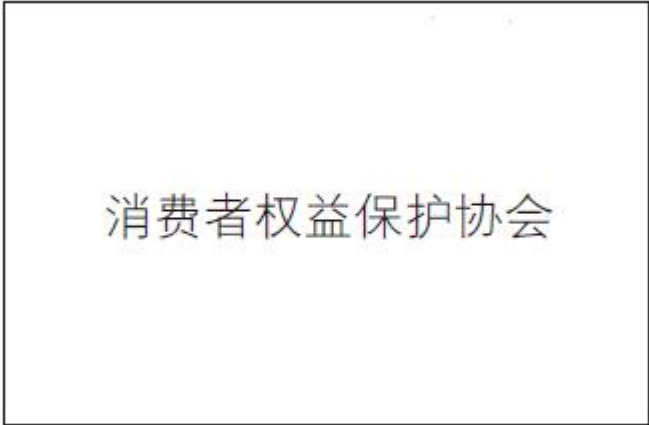
奇怪的是，联邦贸易委员会竟也错失了良机。如果改一个更宽泛的名

字，应该是“消费者权益保护协会”，这正好契合当前的热点话题。

领导者还可以受益于扩大产品的应用范围。

艾禾美（Arm & Hammer）公司就做得不错，它把苏打粉做成了电冰箱除味剂。

新成立的佛罗里达柑橘委员会把橙汁这种销量最大的果汁饮料推广到了午餐、点心等多种餐饮场合。它在广告中说道：“橙汁已不再只是早餐饮品。”



消费者权益保护协会

显然，这是个极好的主意，就连10岁的孩子都能看出这个名字的好处。一个不知道如何有效处理分内之事的政府，如何能说出小学班级的理想规模呢？

最大的商业杂志《商业周刊》把自己成功推销为适合刊登消费品广告的绝佳刊物。如今，它所刊登的消费品广告比例已近40%。

领导地位的好处

与凯迪拉克汽车的著名广告“领导地位的代价”（The penalty of leadership）不同，领导地位其实有很多好处。

领导者不仅占有最大的市场份额，而且也可能是市场上同类公司中利润率最高的公司。以1978年美国四大汽车制造商的销售情况为例：

通用汽车的市场份额为49%，净利润率为6.1%。

福特公司的市场份额为34%，净利润率为4.4%。

克莱斯勒的市场份额为15%，净利润率为1.0%。

美国汽车公司的市场份额为2%，净利润率为0.4%。

通用汽车的净利润比美国汽车公司的销售额还要高50%以上。

汽车领域的变化实在太大了：通用汽车的市场份额如今降至29%；福特只有25%；克莱斯勒现已更名“戴姆勒-克莱斯勒”（Daimler Chrysler），占17%的市场份额；美国汽车公司则已不复存在。

富者愈富，穷者愈穷。

另外，这种绝对领先的势能将在以后很多年里推动企业顺势发展。

同时值得注意的是，使企业强大的不是规模，而是在心智中的地位，它决定市场份额的大小，可以使企业如通用汽车般强大，或者如克莱斯勒般弱小。

举例来说，克莱斯勒公司的销售额是宝洁公司的两倍。但是，宝洁的大部分品牌都是同品类中的领导者，而克莱斯勒仅排行业第三。



理论上正确的东西在现实中未必发生。通用汽车公司理应是汽车业的主导性公司，占据50%的市场份额，可是它的市场份额逐渐下降到了29%。哪里出了问题？问题出在它旗下每个品牌的定位上。雪佛兰是什么？雪佛兰是既大又小、既便宜又昂贵的汽车。如果你什么都想要，结果只会什么都不是。通用汽车其他品牌的定位正在犯同样的错误。

因此，宝洁公司获利颇丰，而克莱斯勒却还在垂死挣扎。

定位的最终目标应该是在某个品类里建立领导地位。一旦取得领导地位，公司就可以在今后的很多年里安享其成。

成为第一很难，保持第一要简单得多。

[1] 啄序，即啄食顺序，指群居动物通过争斗获取进食优先权和划分等级的自然现象。——译者注

[2] 该软件主要用于介绍电脑的入门级使用方法。——译者注

[3] 达特利（Datril）是一种止痛药。——译者注

第7章 跟随者的定位

对领导者行之有效的方法并不一定适用于跟随者。领导者往往可以通过拦截竞争对手的行动来维护自己的领导地位（正如泰诺应对达特利的降价行为那样）。

但是，地位的不同使得跟随者无法像领导者那样通过拦截获益。跟随者模仿领导者的行为，根本不算拦截，而是跟风（更委婉的说法是“与时俱进”）。

只有在一种情况下，跟随者的跟风行为才会偶尔奏效，那就是领导者行动迟缓，尚未建立定位。

跟风的危害

大多数跟风产品都无法达成理想的销售目标，因为企业的关注点在于“更好”，而不是“更快”。也就是说，第二名的公司认为的成功之道在于“人有我优”。

数字设备公司花了很长时间试图“在产品上赶超IBM个人电脑”，结果错失了台式机的机会，最终被康柏公司收购。

仅靠产品比竞争对手更好还不够，企业必须趁局势未定时发起进攻，在领先者还没来得及建立领导地位之前，进行更大规模的广告宣传和促销推广，还要给产品起一个更好的名字（参见第8章详述）。

然而，事实往往相反。跟风企业把宝贵的时间浪费在改进产品上，推出产品时的广告投入又比领先者少。此外，为确保快速获取市场份额，以公司名为新产品命名。在我们这个传播过度的社会里，这些做法都是致命的陷阱。

如何在潜在顾客心智中找到空位呢？

与切斯特·鲍尔斯（Chester Bowles）一起创立本顿-鲍尔斯广告公司（Benton & Bowles）的威廉·本顿（William Benton）是这样说的：“我会在大公司的业务结构里寻找薄弱环节。”

寻找空位

法国人有一个营销短语十分简洁地概括了这一战略：“寻找空位”（cherchez le creneau）。

找出空位，然后填上。

这个建议违背了“更大、更好”这一美国精神中根深蒂固的观念。

还有一种典型的美式态度也会使得定位思维难以展开。美国人从小就接受一种固定思维模式的教育。



在潜在顾客心智中“寻找空位”是营销领域的最佳战略之一。空位无须多振奋人心，或者有多戏剧性，甚至无须有非常明确的顾客利益点。劳力士是第一款奢华手表，Orville Redenbacher 是第一种高价爆米花，米狮龙是第一款美国国产高端啤酒。也许有人会问，这些价格贵很多的产品的顾客利益点在哪里？不管怎样，这些都是填补了潜在顾客心智“空位”的第一品牌，并且都非常成功。

那就是诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Perle）所谓的“积极思考的力量”。这种态度或许会成就很多畅销书，却能摧毁人们寻找空位的能力。

要想找到空位，企业必须具备逆向思考的能力，反其道而行之。如果人人都往东，那就往西看能否找到空位。对克里斯托弗·哥伦布适用的战略也同样适用于企业。

下面，我们来探讨一些寻找空位的战略。

尺寸空位

多年来，底特律的汽车制造商一直热衷于加长车身和降低底盘。每次推出的新车型，也都越来越呈流线型，越来越美观。

然而，大众汽车公司推出了甲壳虫轿车：车身短、车形臃肿、外观丑陋。

传统的宣传方法会针对甲壳虫汽车扬长避短。

企业通常会采用的策略是：“找一位时尚摄影师，把车拍得好看些。然后，再重点宣传车的可靠性。”

但是，汽车市场的空位就是小型车。“想想小车”（Think Small），这是大众汽车公司做过的最有效的广告，它准确无误地阐述了甲壳虫的定位。

该广告标题虽然只有简单几个词，但是同时做到了以下两点：一是对大众甲壳虫的定位进行了说明；二是向潜在顾客心智中“越大必然越好”的假设提出了挑战。

Advent 公司发明了投影电视机。诚然，屏幕为40~60英寸[1]的投影电视机在庞大的电视机市场上从来都只是一个利基部分，但是，对于 Advent公司干劲十足的首席执行官伯尼·米歇尔（Bernie Mitchell）[2]来说，投影电视机的销售状况还不够令人满意。米歇尔先生决定：“让我们把Advent 公司及其分支业务打造成家庭娱乐中心。”不出所料，Advent 公司最终宣告破产，从某种意义上说，家庭娱乐中心也同样惨败。这又是一个品牌延伸失败的例子。

集成电路和其他电子设备从技术上保证了“小尺寸”空位在许多品类中的可行性。只有时间知道，今后哪些公司能够利用电子技术在小型化方面建立有价值的定位。

反之也有机会。Advent公司正在建立大型投影电视机的定位，但是，Advent高保真音响容易混淆视听，可能会妨碍Advent电视机的成功。

高价空位

这方面的经典案例是米狮龙啤酒。安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）为一款国产高端啤酒找到了一个尚未开发的市场，并凭借米狮龙这个名字进入心智。



米狮龙发布了有史以来最为出色的定位广告之一。然而，这一广告很快被“周末属于米狮龙”之类毫无意义的概念所取代。

米狮龙的故事里具有讽刺意味的是，至少在理论上，当时市场上已有不少高端品牌。举三个例子来说，喜立滋、百威和蓝带。（实际上，这三个品牌的标签上至今仍有“高端”二字）但是，它们的高端定位已随时间消失。

在地方品牌风靡之际（纽约的Schaefer、密尔沃基的Blatz、芝加哥的Meister Brau），全国品牌或“从外地运来的”品牌被迫售以高价。但是，自全国品牌在全国各地设厂后，局面变了。时间创造了一个空位，米狮龙伺机而入。



如今，那些汽车的售价已从30000美元涨到75000美元，热销势头依旧。

很多品类都出现了高价空位。对于我们这个习惯于用完即扔的社会，资源保护的紧迫性使得人们开始重新推崇经久耐用的优质产品。

这就是奔驰450SL和宝马633CSi之类售价30000美元的汽车成功的原因之一。

还有都彭（S.T.Dupont，好名字）打火机，广告上说：“售价不超过

1500美元。”

价格是一种优势，尤其当你第一个在品类中建立高价空位时。

皇家芝华士威士忌（Chivas Regal Scotch）就是一个很好的例子。尽管市场上还有其他高价威士忌，如翰格（Haig & Haig），但是，“二战”后，这些品牌的高价定位逐渐衰落。所以，当皇家芝华士以“我们是高价品牌”这一简洁明了的口号打入市场时，即大获成功。



你无须成为第一个，只要能够在认知上成为第一，就能成功。在高价

威士忌这一品类中，皇家芝华士仍然维持着领导地位。

当然，如今皇家芝华士也受到了来自尊尼获加黑方（Johnny Walker Black Label）和顺风12年陈酿（Cutty 12）的攻击。然而，作为第一个进入心智的品牌，皇家芝华士的地位依然稳固，特别是因为进攻品牌的名字很差，容易和其公司名称[分别是尊尼获加（Johnny Walker）及顺风（Cutty Sark）]混淆。

有些品牌几乎把全部的产品信息都集中于高价概念上。

独一无二的欢乐（Joy），世界上最贵的香水。

为什么你应该投资伯爵（Piaget），世界上最昂贵的手表。

高价战略不仅对汽车、威士忌、香水和手表等奢侈品有效，对爆米花之类的日常用品也同样适用。每桶售价89美分的Orville Redenbacher牌“美食家爆米花”从售价折半的其他品牌（如Jolly Time）那里夺走了相当大的市场份额。



美孚1号的实际销售并不理想。尽管这是一个绝妙的营销概念（第一款发动机合成机油），但名字是一大败笔。新概念需要一个新名字，而不是一个拼凑而成的延伸名字。奇怪的是，发动机合成机油（synthetic motor oil）在欧洲销量不错，在美国却不畅销。原因之一是：美国公司从未推出过一款大品牌的发动机专用合成机油，并且为这种机油起一个专用的新品牌名。这仍然是一个领导品牌缺位的品类。

售价约为3.95美元每升的美孚1号合成机油（Mobil 1synthetic engine lubricant）也是一例。即便是传统意义上的廉价产品，如面粉、糖和盐，

也都有定位的机会。

然而，人们往往把贪婪和定位思维混为一谈。售以高价并非为了发家致富。高价策略成功的秘诀在于：首先，你必须是第一个建立高价定位的品牌；其次，必须有一个有效的品牌故事；最后，必须选择一个顾客能够接受高价的品类，否则，高价只会把潜在顾客吓跑。

高价必须要以真正的差异化作为支撑。差异化能够合理解释为什么值得人们花更多钱。

此外，高价定位的建立应该是在广告中，而不是在商店里。价格（无论高低）只是产品的诸多特点之一。

如果定位工作做得好，那么顾客在商店里就不会对价格感到意外。广告不一定要说明具体价格，尽管有时候这样做也挺好。真正应该做的，是要把你的品牌清晰定位在某个价位段上。

低价空位

相对于高价战略，低价战略也有利可图。

目前，销量最大的传真机品牌是Qwip，其生产商是埃克森公司的一家子公司。Qwip传真机的租金是每台每月29美元以上，而竞争品牌施乐传真电报机的租金是每台每月45美元以上。现在，Qwip传真机的出租数量是行业内其他品牌的总和。

在评估价格空位是否可行时，记住，对于传真机、录像机之类的新产

品而言，低价空位往往是个不错的选择。购买此类产品的顾客总是抱着尝新的想法（如果不好用，我也没损失多少钱）。

而高价空位对于汽车、手表和电视机等成熟品类则是不错的选择，尤其是顾客对现有维修服务不甚满意的那些产品。



Qwip后来怎样了？该公司决定以埃克森为品牌名推出全套办公设备。此举最终被证明大错特错。办公系统事业部在创下滚滚赤字洪流之后，只能关门大吉。一家汽油公司怎么会懂办公用品呢？

最近推出的通用名称食品（即“无品牌名称食品”），就是在超市探寻低价空位的一种尝试（尽管多年来零售商对促销和低价的重视，已经把这方面的空位填补得差不多了）。

如果把高、中、低三种价格策略结合起来，通常而言，你就拥有了一个强大的营销组合策略。正如安海斯-布希公司推出了米狮龙、百威和布希三种价位的啤酒。

“卡尔文·克莱恩”（Calvin Klein）牌牛仔裤是另一个以性别成功定位的案例。

当然，其中最弱势的品牌是布希，一是因为名字起得不好，二是因为缺乏一个强有力的定位概念支持。为何企业要把自己的名字只用在价格最低的产品上呢？名字的问题同样困扰着福特汽车公司，在林肯、水星和福特三个品牌中，福特价格最低。

其他有效空位

性别也是一个空位。菲利普·莫瑞斯公司（Phillip Morris）旗下品牌万宝路，是第一个建立男子汉香烟定位的全国性品牌，这也是其销量稳步攀升的原因之一。10年里，从全国销量第五升至第一。



在过去的香烟广告中，很难找到没有女性出现的广告。这很令人费解，因为当时抽烟的主要是男人。结果，所有香烟品牌都变成了男女皆宜，以拓展市场。菲利普·莫瑞斯公司却反其道而行之，摒弃了女性形象，聚焦于男性。而后，它又决定只用牛仔，因为牛仔代表男人中的男人。这一定位战略使得万宝路成为世界上销量最大的香烟品牌。

时机很关键。1973年，罗瑞拉德公司（Lorillard）^[3]也试图推出自己的男子汉香烟品牌Luke。名字不错，包装挺漂亮，广告也精彩：“从坎卡基到科克莫，Luke一路畅通无阻、自在徐行”（From Kankakee to Kokomo along comes Luke movin' free and slow.）。

唯一不对的是时机，晚了大概20年。Luke的确“走得太慢”，因此，罗

瑞拉德公司只得放弃。

在给一个产品定位时，没有比“第一个进入心智”更好的策略了。

正如男子汉定位成就了万宝路，女性定位也成就了维珍妮（Virginia slim）牌香烟。虽然定位方向相反，维珍妮也夺取了巨大的市场份额。而Eve，作为跟风品牌，虽然也试图走女性化路线，但是失败了。

当你以性别来细分品类并建立定位时，显而易见的方法并非总是最好的。

以香水为例。你会觉得品牌名越精致、越女性化，成功的可能性就越大。那么，世界上销量最大的香水是哪个牌子？

不是浪凡琶音（Arpege），也不是香奈儿5号，而是露华浓公司的查理。这是第一个尝试男性化命名的女士香水品牌，其广告展现了穿着裤装的女性形象。

世无定事，尤其是那些时尚品类，如香水、服装、酒等。查理已被众多新款香水品牌所取代。又如，在服装方面，卡尔文·克莱恩已被拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）所取代，而后者面对汤米·希尔菲格（Tommy Hilfiger）也正节节败退。如果采用多品牌战略，企业即可通过适时推出新品牌来保持市场领先地位。年轻人不再青睐李维斯，而转向了更时髦的品牌，如FUBU和迪塞（Diesel），因为他们不想和父母穿同一个牌子的衣服。李维斯的母公司（Levi Strauss）应当专门为其当前顾客的下一代推出新的牛仔品牌。

而跟风品牌“就叫我马克西”（Just Call Me Maxi）不仅表现欠佳，据说还让蜜丝佛陀公司（Max Factor）的董事长丢了饭碗。

查理的成功说明了在香水之类的既有品类中建立定位的吊诡之处。同行业的大多数品牌都朝一个方向发展（女性化品牌名称），而机会却在相反的方向（男性化导向的品牌名称）。

年龄是另一个可供运用的定位战略。巨力多（Geritol）营养液专为老年人而设，是一个成功的产品案例。

Aim牙膏则是针对孩子的一款不错的产品。面对佳洁士和高露洁双雄割据的市场，它赢得了10%的牙膏市场份额，成绩斐然。

不同时间段也有可能作为定位战略。奈奎尔（Nyquil）就是其中一例，它是第一个夜间服用的感冒药。

“嗨！妈妈，孩子喜欢这种口味，因此刷牙的时间会更长。”自从Aim公司放弃了这一定位于孩子的战略之后，其市场份额就从10%下滑到了0.8%。我们早就说过：定位不用，就会失去。

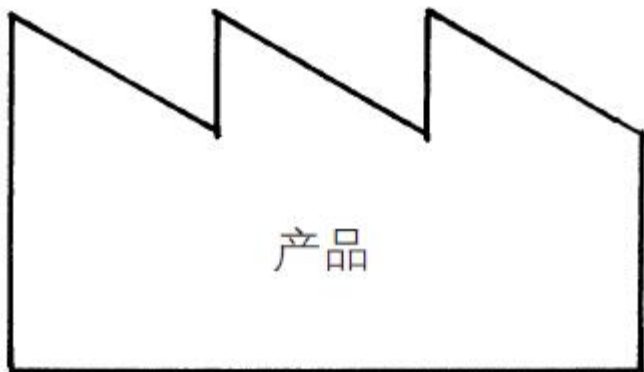
分销渠道是另一个可能的定位战略。蛋袜（L'eggs）是第一个在超市和大卖场销售的袜类品牌。如今，它已成为领先品牌，销售额数以亿计。

还有一种可能的战略是针对重度消费者的定位。“你想多喝几瓶的时候，就喝这种啤酒”（The one beer to have when you're having more than one），这一广告将Schaefer定位成啤酒重度消费者的品牌。大约20年前，当Schaefer的广告运动开始时，纽约市有五家啤酒厂。如今，只剩

下一家，那就是Schaefer。

工厂空位陷阱

寻找空位时常犯的错误是填补工厂空缺而非心智空位。



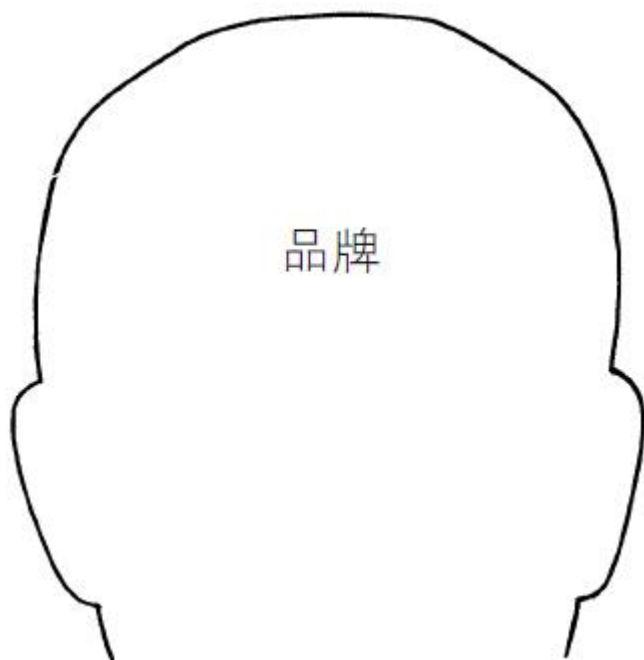
福特公司的埃德塞尔（Edsel）牌汽车就是经典案例。在可怜的埃德塞尔惨淡收场之后，大多数嘲讽者并没有发现问题的症结所在。

本质上，福特公司的出发点有误。埃德塞尔是从企业内部定位的一个漂亮案例，它填补了林肯、水星和福特之间的空缺。

从工厂内部来看，这是个不错的战略。但是，从外部来看，情况相反，因为当时市场上该品类已经被表面镀铬^[4]、价位中等的汽车所充斥，根本就没有埃德塞尔的位置。

如果将埃德塞尔定位为“高性能”汽车，并配备造型优美的双门和凹背座椅，再取个相称的名字，就不会被人取笑了。它原本可以占据一个别人

尚未占据的空位，那样的话，故事的结局也许就会不同。



时至今日，各公司还是致力于制造产品而不是打造品牌。产品制造是在工厂里，而品牌打造则是在心智中。如今要想成功，你必须打造品牌而不是制造产品。而品牌打造需要通过定位战略来实现，首先你得给产品取一个好名字。任何取名埃德塞尔的汽车品牌都注定会失败。

另外一个“填补工厂空缺”的错误是《国家观察家报》（National Observer），它是第一份全国性的周报。

《国家观察家报》的发行商道·琼斯公司，同时也出版《华尔街日报》，但是仅周一至周五发行。于是，你会听到有人说：“我们来出一份周报填补这个‘工厂空缺’吧。这样就能免费共用那些昂贵的日报印刷设备

了。”

但是，潜在顾客心智中的空位在哪里？他们可能已经订阅了《时代》《新闻周刊》《美国新闻与世界报道》以及其他新闻杂志。

你会说：“啊，可是《国家观察家报》是周报，不是杂志。”又一个为逞口舌之能而输掉营销之战的例子。

技术陷阱

如果人们心智中没有空位，即使是实验室研究出来的伟大技术成果也不会成功。

1971年，百富门酒业集团（Brown-Forman Distillers）推出了第一款“干白威士忌”，即Frost 8/80。

Frost 8/80本应大获成功，因为该领域有一个大空缺：除它之外，再无其他白威士忌。就像百富门酒业集团总裁威廉·卢卡斯（William F.Lucas）说的：“它令公司内部群情激奋，却使竞争对手咬牙切齿。”



定位不是头脑简单的人玩的游戏。没错，白色的威士忌在产品上是第一个，但在人们心智中不是，而后者至关重要。心智中的威士忌是棕色的。怎么会有白色的威士忌呢？Frost 8/80和第一种白色啤酒“透明米勒”（Miller Clear）或第一种白色可乐“水晶百事”（Crystal Pepsi）一样，最终落败。啤酒是浅棕色的，而可乐是红棕色的。要想混淆心智中的这些颜色，也就是试图挑战人们头脑中那些根深蒂固的观念，别白费心思了。但是，企业从不吸取教训。眼下，亨氏公司正打算推出绿色番茄酱。但是，人们心智中的番茄酱是红色的。

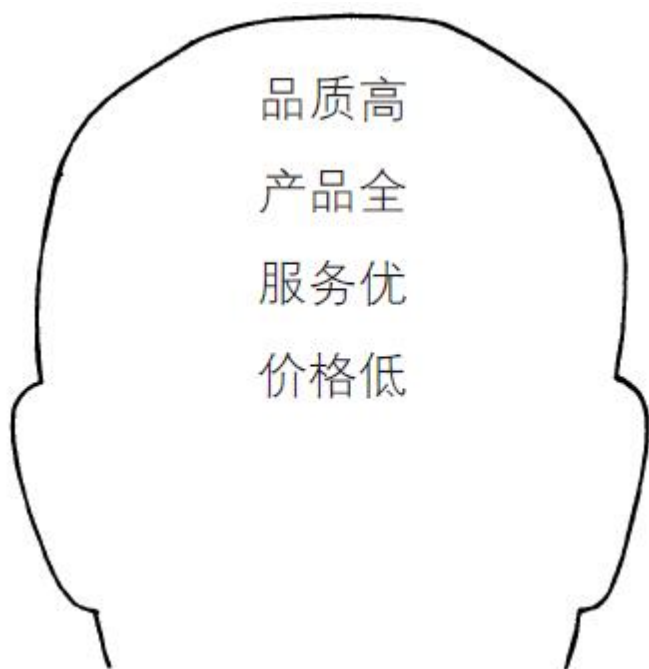
然而，不出两年，Frost 8/80就败北了，公司损失了数百万美元。其实际销量仅10万箱，只达到公司预期目标的1/3。

问题出在哪里？不妨从潜在顾客的角度来看看这一定位。

第一种白威士忌？不对，至少还有另外四种，分别是杜松子酒、伏特加、朗姆酒和龙舌兰酒。

事实上，Frost 8/80在广告里鼓励潜在顾客把这种新型威士忌当作其他蒸馏烈酒的替代品。据广告所说，Frost 8/80可以像伏特加或杜松子酒那样调成马提尼鸡尾酒，或像苏格兰威士忌或波旁威士忌那样调成曼哈顿和威士忌酸酒鸡尾酒。

不要和潜在顾客玩文字游戏。广告并非辩论，而是为了“诱惑”消费者。



企业所犯的最大错误就是试图吸引每一个人，即“满足所有人需求”的

陷阱。与其问自己“我们想吸引哪些人”，还不如反过来问“哪些人不应该用我们的品牌”。大多数企业会发现，它们的战略其实没有排除任何人。当今的营销竞争如此激烈，如果不做出取舍，根本毫无胜算。

潜在顾客不会安静地坐着，听你讲文字上的细微道理。正如有位政治家说过：“如果它看上去像鸭子，走起路来也像鸭子，我敢说它就是鸭子。”

满足所有人需求的陷阱

有些营销人员反对“寻找空位”的观点。他们不想被某个具体的定位所束缚，因为他们认为那样会限制销售，或者错失良机。

他们想满足所有人的需求。

多年前，品牌比现在少得多，广告也比现在少得多，想吸引所有消费者可以说是合理的做法。

曾经，在政界，如果一个政治家对任何一件事情采取强硬的立场，都无异于自杀。不要得罪任何人。

但是，如今，无论在产品领域里还是在官场上，你都必须拥有自己的定位。竞争太激烈了，不树敌或者想满足所有人的需求，是不可能成功的。

要想在当今的竞争环境里取胜，你必须走出去交朋友，切取一个细分的利基市场，尽管你会因此失去其他市场。

如今，如果你已经跻身官场或者企业已经拥有可观的市场份额，满足所有人的需求也许还能使你继续维持下去。但是，如果你想要从零开始建立你的定位，这个陷阱会置你于死地。

[1] 1英寸=2.54厘米。——译者注

[2] 伯尼·米歇尔（Bernie Mitchell），原供职于生产高保真音响设备的先锋公司（Pioneer）。——译者注

[3] 美国三大烟草公司之一。——译者注

[4] 20世纪30年代，镀铬技术的应用，使得汽车外观看起来更奢华、时尚。——译者注

第8章 重新定位竞争对手

有时候，你找不到空位。如今，市场上每个品类都有成百上千种产品，发现空位的机会十分渺茫。

以当前一家普通超市为例。它陈列了10000多种不同的商品或品牌。这意味着一个年轻人需要在头脑里将10000多个不同的名字分门别类。

当考虑到一个大学毕业生的口语词汇量通常只有8000个的时候，你就会清楚问题的所在。



关于成为第一的威力，再举一例：第二个带队探索新世界的船长叫什么名字？1497年，也就是在哥伦布首次远航5年后，约翰·卡伯特（John Cabot）率领一支英国探险队最终抵达圣劳伦斯海湾（St. Lawrence）。当

约翰回到伦敦，亨利国王只赏赐了他区区10英镑，草草了事。没有名扬四海，也没有飞黄腾达，更没有作为第二位探险家而青史留名。这个孩子上了四年大学，到头来却还差2000个单词。

创建自己的空位

鉴于每个品类的产品都已过剩，企业该如何运用广告进入消费者的心智？最基本的营销战略是“重新定位竞争对手”。

由于可供填补的空位太少，企业必须通过重新定位已经占据心智的竞争对手来创建空位。

换言之，要想把一个新概念或新产品移入心智，就必须首先把心智中原有的相关概念或产品清除。

哥伦布说：“地球是圆的。”“不，不对，”公众说，“地球是平的。”

为了说服公众接受这一新观点，15世纪的科学家首先必须证明地球不是平的。

其中，他们提出的比较有说服力的一个观点是：当远方的船从海上开过来的时候，水手首先能看到的是桅杆，然后是帆，最后才是船身。如果地球是平的，他们立马就能看到整条船了。

世界上所有的数学理论都不及一个简单的观察来得有效，因为对于观察所得的结论，公众可以自行验证。

一旦旧概念被推翻，新概念的推广往往变得简单至极。事实上，人们往往会主动寻找新概念以填补空虚。

另外，也不必害怕冲突。重新定位的关键在于动摇既有观念、产品或者人的定位。

冲突（即便是私人冲突）能够使人一夜成名。

要是没有理查德·尼克松（Richard Nixon），有谁会知道山姆·欧文（Sam Ervin）？

同样地，要是没有阿尔杰·希斯（Alger Hiss），又有谁会知道尼克松？

还有，拉尔夫·纳德（Ralph Nader）成名靠的不是推销自己，而是单枪匹马地挑战世界上最大的公司。

人们喜欢看到泡沫破灭。

重新定位阿司匹林

泰诺的问世打破了阿司匹林的泡沫。

“为了千千万万不应服用阿司匹林的人，”泰诺广告中说道，“如果您经常感到胃部不适……如果您有胃溃疡、哮喘、过敏或者缺铁性贫血，请在服用阿司匹林前务必咨询您的医生。”

“阿司匹林会刺激胃黏膜，”泰诺广告继续说道，“引起哮喘或过敏反

拜耳公司试图通过广告对泰诺的说法提出抗议。这不是个好主意。如此一来，这反而证实了泰诺的广告词。潜在顾客会认为：“既然拜耳阿司匹林如此担心泰诺，以至于不惜花费百万美元打广告来驳斥对方，那么，由此可见，关于阿司匹林会导致胃出血的说法并非空穴来风。”人们喜欢看到泡沫破灭。

泰诺打败了大名鼎鼎的阿司匹林。这简直不可思议！

重新定位雷诺克斯

要使重新定位战略有效，你必须揭示竞争对手产品的弱点，以改变潜在顾客对竞争对手产品的认知，而不只是说你自己的产品有多好。

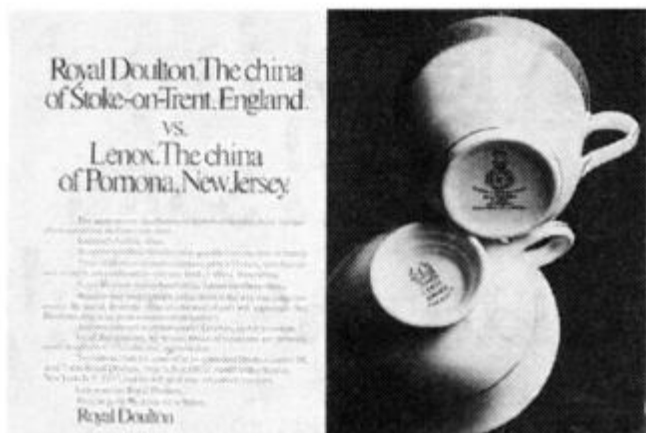
皇家道尔顿（Royal Doulton），英国特伦河畔斯托克市生产的瓷器；雷诺克斯（Lenox），美国新泽西州波莫纳市生产的瓷器。

请注意，皇家道尔顿是如何重新定位雷诺克斯瓷器的，后者曾被许多消费者认为是进口产品。（雷诺克斯？听上去像英国的，对吧？）

现在，布洛芬（Advil）是第二品牌。“新一代止痛药”的口号重新定位了整个品类。

皇家道尔顿把该公司6%的新增市场份额归功于这一则广告。

已故的霍华德·戈西奇（Howard Gossage）曾经说过：“广告的根本不是为了向消费者及潜在顾客传播信息，而是为了威慑竞争对手的广告撰稿人。”这话不无道理。



光说你的产品（皇家道尔顿）是高档英国瓷器还不够。竞争品牌（雷诺克斯）已抢先进入心智。此外，雷诺克斯这个名字，会让潜在顾客误以为该产品来自英国。皇家道尔顿重新定位了雷诺克斯，指出其真实产地是美国新泽西州的波莫纳。

重新定位美国伏特加

有一则广告上说：“大部分美国伏特加看似产自俄罗斯。”该广告配有字幕说明：“萨莫瓦（Samovar）产自宾夕法尼亚州的申利（Schenley）；斯米诺（Smirnoff）产自康涅狄格州的哈特福德（Hartford）；沃夫斯密特（Wolfschmidt）产自印第安纳州的劳伦斯堡（Lawrenceburg）。 ”

该广告继续说道：“红牌（Stolichnaya）则不同，它真正产自俄罗斯。”酒瓶上则有标签注明：“原产地：俄罗斯列宁格勒。”

毋庸置疑，红牌伏特加的销量因此直线蹿升。

可是，为什么一定要贬低竞争对手呢？红牌的进口商百事可乐公司，难道不能直接以“俄罗斯伏特加”做广告吗？

当然可以。但是，这样就等于假设了美国的伏特加消费者有兴趣研究各个品牌的产地。事实上不是。

有多少人会拿起酒瓶看标签上的产地呢？况且，那些名字本身就已经暗示了俄罗斯“血统”（至少听上去是这样的）。正因为如此，红牌伏特加才会获得惊人的成功。

人们喜欢看到高大上者被戳穿，喜欢看到泡沫破裂。

另外，请注意，其他伏特加品牌的广告是如何落入红牌伏特加的埋伏圈的。

那是俄罗斯的黄金岁月。在那个传奇时代，沙皇犹如巨人般高大威猛。他能在膝盖上掰弯铁棍，徒手捏碎银币。他嗜酒如命，无人能及，他喝的就是真正的伏特加——沃夫斯密特伏特加。

然后，读者往后翻一页，就看到了红牌的广告，并从中得知沃夫斯密特产于印第安纳州的劳伦斯堡。



红牌抓住了俄罗斯伏特加这一定位，可是，后来在阿富汗危机中红牌开始临阵退缩了。它不仅放弃了俄罗斯伏特加的诉求，而且在广告中对自我的俄罗斯血统只字不提。结果，绝对（Absolut）伏特加有了可乘之机，在进入伏特加市场后，抢占了领导者地位，并保持至今。

之后，阿富汗战争爆发，红牌伏特加突然陷入困境。但是，这只是暂时的。只要美国不向俄罗斯开战，这场风暴很快就会过去，红牌必将卷土重来，且声势更甚从前。

重新定位品客

品客薯片是怎么回事呢？宝洁公司出资1500万美元，大张旗鼓地推出这种“新奇的”薯片，并迅速夺得了18%的市场份额。

接下来，博登公司（Borden）的智慧薯片（Wise）这一老品牌，用一个经典的重新定位战略进行了反击。它在电视上宣读产品标签的内容：

智慧薯片的成分是：土豆、植物油和盐。

品客薯片的成分是：脱水土豆、甘油一酸酯和甘油二酸酯、抗坏血酸以及丁基羟基苯甲醚。

品客的销量随即大跌，市场占有率从可观的18%下降到10%，远低于宝洁公司25%的预期目标。

奇怪的是，调研中发现了另外一个问题：顾客对品客最通常的抱怨是它“吃起来就像硬纸板”。

这可以说是意料之中的事情，消费者在接触“甘油二酸酯”和“丁基羟基苯甲醚”这些词之后就会有这样的反应。无论是美学还是味觉上的“口感”，都源于心智认知。你的眼睛只能见你所想见，你的舌头只能尝你所想尝。

如果有人强迫你喝一大杯 H_2O ，你的反应很可能是负面的，而如果你自己要了一杯水，你可能感觉挺好的。



我们错了。过了一阵子，品客确实杀了个回马枪，它的战略是强调其真正与众不同之处——包装。然而，品客再也没能实现市场领导者的目标，而这个目标正是宝洁公司在推品牌之初所期盼的。

正是因为这样，两者的差别不在于物质上，而在心智中。

最近，这家辛辛那提市的大公司改变了战略：品客将被打造成一种“全天然”的产品。

然而，覆水难收。无论是官场还是包装产品市场，规则都是：一旦失

败，永难翻身。品客要想收复失地，就像贝拉·阿布朱格[2]要东山再起一样难。

在心智中的某个小角落，有一个写着“失败者”的受罚席[3]。一旦你的产品被放入其中，游戏就结束了。

在这个由乐事和莱芙士（Ruffles）公司主导的品类里，品客如今依然排不上名次。

不如回到原点，重新开始。以一个新名字，推出新产品。

在所有公司当中，宝洁公司本应最清楚重新定位的力量，应当事先采取措施保护品客。

重新定位李施德林

Scope漱口水是宝洁公司发起的最有影响力的项目之一。仅凭两个字——“药味”就重新定位了素有“清新口气之王”美誉的李施德林。

这两个字足以破坏李施德林极为成功的广告主题：“你憎恨的味道，一天两次”。



在推出Scope之前，我们就很清楚：市场调研的结果会显示，消费者很难接受一种“口感不那么差”的漱口水。然而，宝洁公司却打破传统漱口水的思维，推出了一种口感好的品牌。无论从产品还是从定位传播的角度看，这都是一个好战略。不尝试，就永远不会知道行不行。只要想得到独特的定位，就有机会开发出成功的品牌。

Scope因此从领导品牌李施德林手中成功夺走了几个百分点的市场份额，并且稳居第二。

李施德林和Scope之间的这场较量殃及了其他几个品牌。Micrin和Binaca被淘汰出局，而Lavoris的市场份额也出现萎缩。（这正应了一句非洲谚语：“大象打架，蚂蚁伤亡。”）

但是，不得不承认，Scope并没有取得理论上应有的市场成功。

为什么？再看看该品牌的名字吧。

我们当初对这个名字的看法错了。如今，Scope与李施德林平分秋色。不过，一个更好的名字有可能使Scope成为漱口水中的主导品牌。

Scope？听上去像是帕克兄弟公司生产的一种棋盘游戏，而不像一种味道不错的漱口水，让你用了就能深受异性青睐。假如给Scope起一个类似Close-up^[4]牙膏那样的名字，就能让这个出色的重新定位战略获得相称的销量。

重新定位与比较性广告

泰诺、Scope、皇家道尔顿以及其他一些重新定位项目的成功，催生了一大批类似的广告活动。然而，这些模仿者的宣传往往抓不住重新定位战略的精髓。

“我们比竞争对手更好”不是重新定位，而是比较性广告，并且效果不佳。此类广告在逻辑上存在一个心理漏洞，潜在顾客很快就会察觉到：“既然你那么聪明，怎么还没有飞黄腾达？”

这就是人们看到“百事挑战”时的典型反应。百事可乐的广告声称：喝可乐的人里面，半数以上更喜欢百事。

1,000,000 TIMES!..

**YOU'VE TAKEN
THE RC
CHALLENGE**

**...AND
WE'RE
STILL
WINNING!**

RC Cola vs Coke Classic	RC Cola vs Pepsi
57% 43%	53% 47%

看下皇冠（Royal Crown）的这则广告：一项100 万次的口味测试表明，皇冠可乐分别以57%:43% 和53%:47% 击败了可口可乐和百事可乐。为什么此类广告缺乏可信度？因为人们心里会想：“如果皇冠的口味当真胜过可口可乐和百事可乐，那它早就是第一品牌了。既然不是，那它就不可能更好喝。”

事实上，在打出第一则“百事挑战”广告的达拉斯市，百事公司赢得了几个百分点的市场份额。然而，百事可乐和可口可乐之间的差距如此大，

以至于这几个百分点实在是微不足道。

“百事挑战”广告开始之后，可口可乐在纽约（美国最大的软饮料市场）的市场份额非但丝毫未减，反而上浮了几个百分点。

只要看看其他的比较性广告，就能发现，这类广告之所以大多无效，原因在于没有重新定位竞争对手。

非但如此，广告主还把竞争对手当成参照标杆，然后告诉读者或观众自家品牌更好。当然，潜在顾客已经预料到广告主会这么说了。

“Ban比Right Guard、Secret、Sure、Arrid Extra Dry、Mitchum、Soft & Dry、Body All和Dial都更有效。”Ban最近的一则广告如是说（该广告本身就该被禁止^[5]）。

Ban的这则广告是比较性广告，而非重新定位广告。因此，这种与除臭剂行业内其他品牌进行比较的方式，对Ban建立定位毫无帮助。当潜在顾客看到此类广告时，会加上一句：“在生产商看来，Ban的效果比……更好。”而对于普通消费者来说，如果看到“Right Guard的效果比……更好”这样的与Ban做法类似的广告，也不会感到奇怪。

重新定位合法吗

假如贬低是非法的，政治家都得进监狱（许多夫妻也会惹上大麻烦）。

实际上，联邦贸易委员会在促成重新定位广告方面功不可没，至少在电视广告上是这样的。

1964年，全国广播公司（National Broadcasting Company，NBC）取消了对比较性广告的禁令，但是影响不大。电视广告的制作成本高，很少有广告主会愿意同时制作两个版本，一个在NBC上播出，另一个在另外两家广播公司播出。

于是，1972年，联邦贸易委员会敦促美国广播公司（American Broadcasting Company）和哥伦比亚广播公司（Columbia Broadcasting System）允许播放提及竞争品牌的商业广告。

1974年，美国广告公司协会（American Association of Advertising Agencies）颁布了新的比较性广告实施准则，表明以往政策发生了彻底转变。以前，协会从不赞成其成员使用比较性广告。

1975年，控制着全英国电台和电视的独立广播事务管理局（Independent Broadcasting Authority），为“攻击性”广告开了绿灯。

当联邦贸易委员会现任主席迈克尔·珀楚克（Michael Pertschuk）被问及，是否反对提及竞争对手的广告时，他的回答是：“绝对不会。我们觉得此类广告棒极了。”

重新定位合乎道德吗

过去，广告制作是孤立的。也就是说，先对某个产品及其特点进行研究，然后再用广告向顾客和潜在顾客传递这些特点的好处。至于竞争对手的产品是否也有这些特点，关系不大。

传统广告的做法是忽略竞争对手，阐述自己的特点时就像是这些特点竞争对手没有说过似的。若是提及对手，就会被认为不仅品位低俗，而且战略拙劣。

然而，在定位时代，这些法则被打破了。为了建立定位，你不但必须经常提到竞争对手的名字，而且还得把大多数旧式广告法则置之脑后。

对于很多品类，潜在顾客早就了解这些产品的好处了。要想登上他们的心智阶梯，就得把你的品牌和心智中的既有品牌联系起来。

然而，重新定位战略虽然有效，却也引起了不少争议。许多广告人强烈反对使用这种战略。



在进行重新定位竞争对手的宣传时，要做到“公平”，也就是说，应该以合乎道德的方式对待竞争对手。Ragu过去是（现在仍然是）头号意大利面调味酱品牌，然而其市场份额在Prego把自己成功定位成“浓稠型”意面酱之后，显著下滑（Prego的电视广告对这两个品牌进行了实名比较）。这种做法行之有效的原因之一是：“稀薄型”意面酱未必不好。意大利（或者旧式）的意面酱就是稀的。随你喜欢。如果你喜欢稀的，就买Ragu；喜欢浓的，就买Prego。

一位老派的广告人这样说道：“时代变了。广告主不再满足于各凭本事推销自家产品了。如今，广告的主题是某一家的产品比别家的强多少。情况如此糟透，以电视广告最为恶劣，当着数百万人的面，展现竞争对手的产品，并加以贬低。应当出台相关法规以限制这种不道德的营销手段。”

“比较性广告并不违法，”一家排名前十的广告公司的董事长说，“也不该违法。不过，如今广告界的做法其实是对那些自以为有教养、高尚和体面的公司行为的一种嘲讽。”

或许就是如此。拿破仑打破了文明战争的规则，历史却把他歌颂为一位军事天才。

教养与高尚也许是值得钦佩的品质，但在广告战中不是。

人们很容易相信产品或个人的负面消息，却不敢相信产品或个人的好消息，这个社会是不是病态的？

报纸把坏消息放在头版，而把好消息（如果它会发布的话）和社会新闻专栏一起放在尾版，报纸做错了吗？

传媒业就像个长舌妇，靠坏消息为生，而非好消息。



和所有有效的重新定位宣传一样，汉堡王传递的信息具有“两面性”：

一方面，汉堡王说你可以在店里吃到按照你的要求制作的汉堡；另一方面，也暗示了麦当劳的服务速度之所以更快，是因为其产品是标准化生产的。没有一种方法能够满足所有人的需求。事实上，汉堡王后来中止该宣传活动，正是因为服务速度慢了。汉堡王的下一个宣传也具有重新定位的性质，即“烤制非油炸”，后来成了该公司有史以来最成功的广告。“这是读了你们的书之后得到的启发”，公司总裁杰夫·坎贝尔（Jeff Campbell）在1982年写给我们的信中说。后来，坎贝尔聘请我们研究一套后续战略。请看本章最后一行，我们建议汉堡王把自己定位为给大一点的孩子，而不是那些在麦当劳店里玩耍的2~6岁的孩子开的汉堡店。其主题是“长大要吃汉堡王烤的味道”。我们采纳了该公司的建议，把这个“长大项目”和它的广告公司进行了沟通，但是未被广告公司接受。这个重新定位战略未被实施，是我们有生以来的几大遗憾之一。

这可能不是你所期望的社会，但是现实就是这样。

要想在这个传播过度的社会里取得成功，就得遵循既定的游戏规则，而非你自己的那一套。

别气馁。从长远来看，对竞争对手的少许“贬低”要比过去大量的“自吹自擂”更有意义。

诚实与公正的重新定位，可以让竞争对手不敢怠慢。

在汉堡王发起“我选我味”这个出色的重新定位宣传之前，麦当劳的店员只满足于用一种方式销售汉堡，即麦当劳的方式。如今，就连麦当劳叔叔都能在家里吃到“不加酸黄瓜和番茄酱”的汉堡了。

要是谁能开一家“没有小小孩（without kids）的汉堡店”就好了。

[1] 此处以英文原版字数为准。——译者注

[2] 贝拉·阿布朱格（Bella Abzug，1920—1998），美国女权运动领袖，后被喻为昙花一现的人物。——译者注

[3] 受罚席，在冰球运动中，让受罚球员待着以接受判罚、等待判罚时间结束的地方。——译者注

[4] “亲近”的意思，该牙膏在中国的品牌名为“皓清”。——译者注

[5] 作者的幽默说法，因为Ban有“禁止”的意思。——译者注

第9章 名字的威力

名字就像钩子，利用它把品牌挂在潜在顾客心智中的产品阶梯上。在定位时代，你唯一能做的最重要的营销决策就是给产品起名。

莎士比亚错了。玫瑰如果叫别的名字，闻起来就不会那么芬芳了。^[1]你不仅只能看到你想看到的，也只能闻到你想闻到的。因此，香水营销中唯一最重要的决策就是如何给品牌命名。

“阿尔弗雷德”牌香水会和“查理”牌卖得一样好吗？不可能。

加勒比海的猪岛一直默默无闻，直到改名为天堂岛。

哪些名字好

不要以史为鉴，选一位法国赛车手的名字（雪佛兰）或者巴黎代表的女儿的名字（梅赛德斯）作为品牌名。

过去管用的东西，现在或将来未必管用。过去，产品少，信息传播量小，名字没那么重要。

然而，如今一个苍白无力、毫无意义的名字已经难以进入心智。你应该寻找的是一个可以开启定位程序的名字。这个名字要能够告诉潜在顾客，产品的主要利益点是什么。

例如，海飞丝（Head & Shoulders）洗发水、倍护（Intensive Care）

润肤乳、纤体（Slender）低热量饮料和皓清牙膏。

又如，电力更持久的永久（DieHard）电池、创新的Shake 摺Bake炸鸡粉以及刮得更干净的锋利（Edge）剃须膏。

但是，名字不应该“突破边界”，也就是说，名字如果太过接近产品本身，就会变成一个通用名称，可以指向同类别的所有产品，而不是一个特定品牌的商标名。

“米勒公司的莱特啤酒”就是一个典型的“过界的”产品名称。^[2]于是，现在出现了“喜立滋淡啤”“安海斯-布希天然淡啤”及一大批其他淡啤。公众和新闻界很快就把“莱特”这个名字篡改为“米勒莱特”，米勒公司因此失去了把“淡啤”（light）或者发音相似的“莱特”（lite）作为啤酒商标的专用权。



作为第一个进入心智的淡啤品牌，莱特有着很多优势。不过，这个通用名称最后却变成了一个严重的劣势。经过更名为“米勒莱特”，该品牌目前只能屈居第二，位于百威淡啤之后，而且有可能会输给康胜淡啤（Coors Light），退居第三。

今后，商标代理会把莱特当成使用描述性词语作为商标的一个反面例子（律师都喜欢“生造”的名字，如“柯达”和“施乐”）。

选名字就像开赛车一样，要想赢，就得冒险。你得选择那些近乎通用的名字又不是通用的名字的名字。如果你一时偏离赛道，进入了通用名称地带，那就随它去吧。没有哪一个世界赛车冠军在问鼎之前不经历几回波折。

名字的可选择性成了当今商标注册的头号难题。美国已有160万个注册商标，而欧洲有300万个。买一个现成的商标往往要比注册一个新的省事多了。

选择一个响亮、接近通用又带描述性的名字，可以阻击竞争对手跟风进入你的领地。一个好名字是长期成功的最佳保障。《人物》（People）是一个不错的娱乐杂志名称，并且非常成功，而跟风品牌《我们》（US）则陷入了困境。

哪些名字不好

而作为每周一期的新闻杂志，《时代》这个名字就比不上《新闻周刊》，因为后者更为通用。

《时代》是第一份新闻周刊，并且显然很成功。但是，《新闻周刊》落后并不多（事实上，《新闻周刊》每年刊登的广告量超过了《时代》）。

很多人认为“时代”是一个了不起的杂志名。从某种意义上说，的确如此，这个名字简短、醒目、易记，但是，同时也含糊、隐晦（《时代》也可以是一份钟表行业的杂志^[3]）。

《财富》杂志的名字也有同样的问题（《财富》可以是一份面向股票经纪人、零售商或赌徒的杂志，所以，这一名字不够明确）。《商业周刊》这个名字就好多了，也是更成功的一份杂志。

名字也会过时，这为警觉的竞争对手留出了空位。

TIME

Newsweek

不得不承认，现在看来，《时代》的名字比《新闻周刊》这个通用的名称更好。同样，《财富》也好过《商业周刊》。当时，我们被后两家采用通用名称的杂志的明显成功所误导。杂志业有“进入壁垒”，通用名称的弊端，不会像包装商品等行业那样明显。在超市或杂货店里，一个新品类通常会带来大批使用通用名称的产品，造成混乱，所以使用通用名称的品牌很少会畅销。

对于一份针对都市年轻男士的杂志来说，《时尚先生》（Esquire）是个很好的名字。过去，那些都市年轻男士签名时，总喜欢加上“先生”二字，如“约翰J.史密斯先生”（John J. Smith, Esq.）。可是，《时尚先生》的领导地位还是输给了《花花公子》，人人知道花花公子是什么样的、喜欢什么。喜欢女孩，对吧？然而，时尚先生是什么样的？他又喜欢什么呢？

多年来，《游艇》（Yachting）一直是航海类杂志的领先者。但是，

如今还有多少时尚先生拥有游艇呢？因此，我们预测，《游艇》迟早会被《帆船》（Sail）之类的杂志取代。



词语也会过时。现在的花花公子绝对不会再自称“花花公子”了，这为面向年轻男士的新杂志创造了机会。《马克西姆》（Maxim）是其中的大赢家，被《广告时代》评选为年度最佳杂志。没有哪个品牌会长盛不衰。产品会过时，服务会过时，连名字也会过时。聪明的公司不会浪费钱去维护过去，而是利用变化带来的机遇适时推出新品牌。《花花公子》本应推出一份名称类似《马克西姆》的新刊物，而不应让别人占了先机。

在几乎所有广告都刊登在报纸和杂志上的年代里，《印刷者》（Printer's Ink）对于一份为广告界服务的杂志来说是个好名字。可是，如今广播及电视已成为和印刷刊物一样重要的媒体。因此，《印刷者》已成明日黄花，而《广告时代》风华正茂。

《华尔街日报》是当今最具影响力的报刊之一，并且尚无实力相当的对手。但是，对于一份商业日报来说，这个名字并不合适，它暗示了该报纸覆盖面窄，偏重财经。然而，实际上，该报涵盖了商业的方方面面。

从这些观察结果中就能发现机会。

钟情于自己的发明创造的工程师和科学家，应该对一些确实很糟糕的名字负责，比如XD-12（可能代表“第12号实验方案”）。这些内部暗语在潜在顾客心智中毫无意义。

以门依（Mennen）维生素E除臭剂为例，人们往往受字面意思影响，顾名思义。尽管门依维生素E除臭剂上市花了1000万美元做广告，但是注定会失败。问题就出在名字上，就连它的上市广告也承认这个想法有点怪：“维生素E除臭剂，不可思议。”

它确实不可思议。也就是说，除非该产品面向的是那些希望拥有全国最强壮、营养最丰富、最健康的腋窝的人。

那“Breck One”和“高露洁100”呢？如今，毫无含义的名字实在太多了。



“One”是所有品牌名中用得最泛滥的一个词，对任何产品来说都是一个糟糕的选择。除了Pepsi One（没有推广成功），还有Bank One、Channel One、CommerceOne、eOne、Fiber One、Global One、Mobil 1、Network One、OgilvyOne、One 2One、One Health Plan、One.Tel、OneCoast、Onepoint、OneSoft、Oneworld、PureONE、Purina One、Radio One、Schwab OneSource、Source One、Square One、StratumOne、VerticalOne、V-ONE、Westwood One等。

由于许多品类里各产品的差异微不足道，一个更好的名字就意味着销售额上数百万美元的差别。

何时可用没有含义的名字

那些使用生造的、没有含义的名字（如可口可乐、柯达和施乐等）并且明显成功了的公司又是怎么回事呢？

对许多人来说，学习定位思维的难点之一是不理解时机的重要性。

第一个以新产品或新概念进入人们心智的公司一定会出名，不管名字是林德伯格、史密斯还是小矮人。

可口可乐是第一个可乐，柯达是第一个低价胶卷，而施乐则是第一个普通纸复印机。

以“Coke”^[4]这个词为例。由于可口可乐的成功，它的昵称“Coke”获得了语义学家所谓的第二语义。

你会不会用含义为“煤在隔绝空气的情况下燃烧后的产物”的词或者可卡因的俗称来命名一种软饮料呢？

“Coke”的第二语义如此强，以至于可口可乐公司丝毫不用担心这个词本来的负面含义。

但是，为新产品起一个生造的、没有含义的名字（如Keds、Kleenex或Kotex等）至少是有风险的。只有当你是全新产品并且第一个进入心智，而广大消费者又必定需要你时，才能够起一个没有任何含义的名字。

当然，在这种情况下，起什么名字都行。

因此，还须坚持使用常见的描述性词（如Spray Wipe Wash），避免生造的词（如Qyx）。

通常，用得最多的五个字母是S、C、P、A和T，用得最少的是X、Z、Y、Q和K。在8个英语单词里面就有一个是以S开头的，而3000个单词里面才有一个以X开头的。

负面名字也能变成正面名字

科技不断创造出新的、改进型产品。然而，这些产品往往因为起了个二流的跟风名字而先天不足。



这仍然是一个很不错的定位概念。人造黄油一直被当作假黄油。心智一旦形成认知就难以改变，消除负面影响的更好的策略是换一个名字。“大豆黄油”是真黄油，不同的是它提炼自大豆而非牛奶。

以人造黄油（margarine）为例。尽管该产品已经问世好几十年了，但是，至今仍被当作假黄油（捉弄“大自然母亲”可不好）。

如果从一开始就起个好名字，情况会好一些。那人造黄油应该叫什么？不如就叫“大豆黄油”（soy butter）。

像人造黄油这样的名字存在一个心理上的问题，那就是具有欺骗性，即掩盖了产品的本源。

人人都知道黄油来自牛奶。那么，人造黄油呢？由于产品的本源被掩盖了，潜在顾客就会认为人造黄油里肯定含有什么不好的成分。

揭示产品的原貌

消除顾客负面反应的第一步就是揭示产品的真相，通过使用一个带有负面含义的名字来有意扭转局势，如“大豆黄油”。

如此一来，就可以制定一个长期的宣传项目来宣传大豆黄油相对于牛奶黄油的优势。这样做的要点是突出“以产品的本源为荣”，正如大豆黄油这个名字的内涵那样（同理，花生黄油也一样）。

尽管“非裔美国人”这个名字有点长，但是其优点在于把注意力从肤色转移到了血统上。这是对战略的又一次改进。如果想要改变一个根深蒂固的观念，通常首先要做的就是换个名字。

从“有色人种”到“黑鬼”再到“黑人”，这个变化过程所反映的也是同样的道理。

“黑鬼”^[5]是一个类似人造黄油的名字，把黑人永远地列为二等公民。而“有色人种”还不足以扭转局势，因为其中的暗示是肤色越浅越好。

“黑人”这种说法就好得多，有可能演变成“以黑皮肤为荣”，这是走向长期平等的关键第一步（有人愿意做白人，而有人愿意做黑人，各有所好）。

在给人或者产品起名字的时候，不应让竞争对手霸占你需要用以描述自家产品的那些词语，比如人造黄油案例中的“黄油”一词，或玉米糖浆案例中的“糖”字。

几年前，科学家发现了一种从玉米淀粉中提取甜味剂的方法，结果产生了右旋糖、玉米糖浆和高果糖玉米糖浆三种产品。

拥有“高果糖玉米糖浆”这样的名字，难怪连业内人士都会认为，相比于蔗糖或“真正的糖”，这是种仿冒产品或者二流产品。于是，玉米制品公司（美国玉米糖浆的主要供应商之一）决定为该甜味剂取名“玉米糖”，如此一来，就让玉米同甘蔗和甜菜处于平等地位。

“考虑下所有三种糖，”该公司的广告说，“甘蔗、甜菜和玉米。”

手重新命名。那样只会令人困惑不解。

为抵制消费者已广泛接受的公平贸易法，反对派曾尝试将该法案重新命名为“价格维护法”。然而，时隔多年，许多实施公平贸易法的州才将其废止。

更好的策略是让名字颠倒含义，也就是说，用相同的词语表达相反的意思，以重新定位原有概念。

“对商家公平，但是对消费者不公平”就是应用该战术的例子之一。



在人工流产的问题上，赞成方和反对方都挑选了最能明示其立场的正面字眼。“战斗口号”的挑选是你所要做出的最重要、最关键的决定，须三

思而后行。

还有更好的策略，是在强有力的名字扎根心智之前重新命名对手。“价格维护”本可以作为拦截战略，但是只有在早期才能发挥作用。这再一次证明，成为第一有多么重要。

人名的好与坏

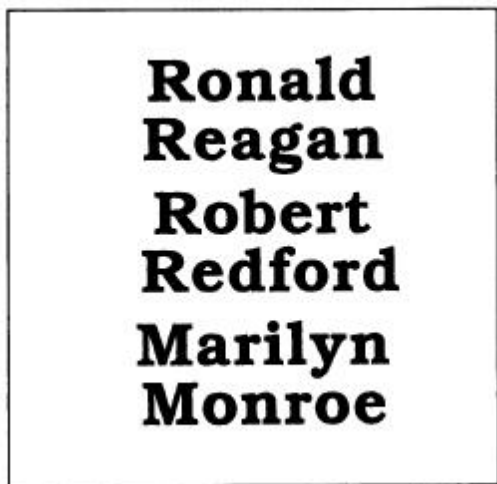
尽管人们普遍认为“名字只是一个名字而已”，但是越来越多的证据表明，一个人的名字在其一生当中发挥着非常重要的作用。

两位心理学教授赫伯特·哈拉里（Herbert Harari）博士和约翰·麦克戴维（John W. McDavid）博士想了解为什么小学生喜欢拿那些名字特别的同学寻开心。

于是，他们做了一项实验，将不同的名字分配到据说是四年级与五年级学生写的作文上。其中，有两组名字尤其能够说明问题。

一些作文上的名字较为大众化（如大卫和迈克尔），而另一些则偏于冷僻（如休伯特和埃尔默）。每篇作文都交由不同组的小学老师打分（参与实验的老师没有理由相信他们批改的不是普通学校学生的作文）。

你相信吗？署名大卫和迈克尔的作文平均得分要比埃尔默或休伯特的高出一个分数级别。“老师从以往经验中得知，”两位教授都说，“叫休伯特或埃尔默的学生通常是失败者。”



压头韵也是个不错的命名战略，因为这样使得名字更好记。品牌名和人名都是如此。有意思的是，很多名人的姓和名都是压头韵的。

那些名字稀奇古怪的名人又是怎么回事儿？例如，休伯特·汉弗莱（Hubert Hamphrey）和艾德莱·斯蒂文森（Adlai Stevenson）。他们俩分别败给了叫理查德（Richard）和德怀特（Dwight）这两个大众化名字的人。

假如理查德·汉弗莱和休伯特·尼克松这两个名字竞选总统，美国人会选休伯特·尼克松吗？

吉米、杰里、理查德、林登、约翰、德怀特、哈里、富兰克林，自赫伯特以来，白宫的历届主人中没有一个叫“失败者”的名字。

1928年，赫伯特·胡佛（Herbert Hoover）^[6]击败的是谁？又一个起了个失败者名字的人——阿尔弗雷德（Alfred）。

1932年，赫伯特的对手换成了一个“胜利者”的名字——富兰克林，所以他败下阵来，而且输得很惨。



我们并没有胡编乱造，只是陈述事实。假如你的父母给你取名“年轻的酒鬼”（Young J.Boozer），你该怎么办？据我们所知，大多数人会心平气和地听天由命。“这是我的名字，我就得接受。”别傻了，改名字吧。假如马里恩·莫里森（Marion Morrison）没有改名为约翰·韦恩（John Wayne），他能成为史上最著名的电影明星吗？我们认为不可能。

你能对一个叫埃德塞尔的人有什么期望呢？在福特公司推出埃德塞尔 [7]牌汽车之前，埃德塞尔就是个失败者的名字。这个名字导致了营销灾难。

再以西里尔和约翰为例。根据心理学家大卫·谢泼德（David Sheppard）的说法，即使人们不认识任何叫这两个名字的人，仍然会觉得西里尔是个鬼鬼祟祟的家伙，而约翰则是个可以信赖的人。

你只能看到你想看到的。一个差名字或者不合适的名字会引起一连串的连锁反应，这些反应只会加深你原先不好的印象。

埃尔默是个失败者。看吧，他没把活干好。我告诉过你，他不行。

说一件真人真事。纽约一家银行里有个名叫杨·布泽（Young Boozer）^[8]的职员。有一天，一位顾客打电话来找“杨·布泽”，接线员告诉他，“我们这有好几个年轻酒鬼，你找哪位？”

糟糕的航空公司名字

名字是信息和心智的第一对接点。

信息的有效性并非取决于名字在美学层面上的好坏，而是取决于名字合适与否。

以航空业为例。美国国内最大的四家航空公司为联合航空（United Airlines）、美国航空（American Airlines）、环球航空（Trans World Airlines），以及……

那么，你知道“美国第二大航空客运公司”的名字吗？（借用某航空公司的一句广告语）

没错，是东方航空（Eastern Airlines）公司。



20年来，我们一直批评“东方航空”这个名字，直到1989年3月，该公司按照《美国破产法》第11章倒闭为止。弗兰克·博尔曼（Frank Borman）（前宇航员）在担任东方航空公司总裁期间，曾写信给我们，承认公司名字“多少带点地方性，而且在某些情况下难以引起全国性关注。”但是，他又指出：“这个名字已经叫了47年。”一个差名字不管用了多少年也不会变成好名字。

和所有航空公司一样，东方航空公司也曾经大起大落。不幸的是，它失意的时候更多。旅客调查显示，在他们心目中，东方航空公司在美国四大航空公司中一直为倒数第一。

为什么？相对于全国性名字而言（如“美国”和“联合”），东方航空是一个地方性名字，因此它在潜在顾客心智中属于不同的类别。

东方航空这个名字将其和彼得蒙航空（Pied-mont）、奥扎克航空（Ozark）及南方航空（Southern）归为同一类。



1969年，我们为Mohawk 航空公司做了一场报告，说明建议更名的原因（Mohawk 对于发型来说是个好名字，对于航空公司则不然）。

1972年，Mohawk 与Allegheny 合并后，我们又催促这家幸存的公司赶紧换个名字。其中一个观点是：“反正你们正好要给半数的飞机重新上漆”，且不说原来的名字还有个绰号叫作“痛苦不堪（Agony）的航空公司”^[9]。可惜对方并未采纳此建议，而是继续沿用Allegheny 这个名字。

（Allegheny、Piedmont、Ozark，为什么很多航空公司都以山脉命名？）1979年10月，该公司总算面对现实，更名为USAir 航空公司。如今，全美航空公司（US Airway）^[10]仍在高空翱翔，东方航空却已坠落。反对意见总是相同的：问题不在于名字，而在于产品、服务和价格。其实，根本不是那么回事儿，问题出在对产品、服务和价格的认知上。一个糟糕的名字会带来不好的认知。

你只能看到你想看到的。在美国航空或者联合航空有不愉快经历的旅客会说：“不巧碰上这种事。”旅客的预期是获得良好服务，这只是个意外。

而在东方航空有过同样遭遇的旅客则会说：“又是东方航空。”旅客的预期是糟糕的服务，结果再次得以证实。

东方航空并非不曾努力过。几年前，东方航空聘请了几位一流的营销专家，实行全面改革。它是第一批“喷涂机身”“改善食品”和“装扮空乘”的航空公司之一，为的是提高声誉。

东方航空花起钱来毫不吝啬。多年来，该公司的广告投入在行业内都是名列前茅。在最近一年里，广告投入超过2000万美元。

花了那么多钱之后，你对东方航空的印象如何？它有哪些航线？沿东海岸飞往纽约、波士顿、费城、华盛顿和迈阿密，对吧？

其实，东方航空并不只在东部飞，也有飞往圣路易斯、新奥尔良、亚特兰大、丹佛、洛杉矶、墨西哥的阿卡普尔科和墨西哥城的航线。

我们再来看一下东方航空途径的城市之一印第安纳波利斯市的情况。从印第安纳波利斯出发，北上，东方航空飞往芝加哥、密尔沃基、明尼阿波利斯等地；南下，飞往路易斯维尔、亚特兰大和劳德代尔堡，却偏偏没有往东飞的航班。

东方航空有一条经营了30多年的飞往波多黎各首府圣胡安的豪华航线。东方航空曾经拥有该市场的最大份额，直到美国航空收购了泛加勒比（Trans Caribbean）航空。如今，圣胡安航线的老大是谁？当然是美国航空。

一个地方性的航空公司名字无法承载“人类之翼”的美名。如果可以选

择，潜在顾客更倾向于全国性而非地方性的航空公司。

发生在航空业的这个问题，正是人们在区分事实和认知时经常会遇到的典型难题。许多经验丰富的营销人员对东方航空的看法完全相反。

他们说：“导致东方航空陷入困境的不是名字，而是糟糕的服务、食品、行李托运以及面无表情的空姐。”认知即现实。

你觉得Piedmont航空如何？Ozark航空呢？还有Allegheny航空？（据一项针对常旅客的调查显示，会尽量避免乘坐美国航空的人占3%，避免乘坐联合航空的占3%。但是，避免乘坐Allegheny航空的人有26%，避免乘坐东方航空的有38%。）

当然，Allegheny航空已经承认错误，改名为USAir航空。就连北方中央航空和南方航空也都妥协了，于1979年合并为共和航空。等着看这两家新航空公司的腾飞吧。

阿克伦市的双胞胎

至于另一个常见的名字问题，具有代表性的例子是两家总部设在俄亥俄州阿克伦市的公司。

如果一家公司的名字（Goodrich，固特里奇）和同行业中一家规模更大的公司（Goodyear，固特异）的名字相似，该怎么办？

固特里奇公司遇到了大问题。调查表明，即使该公司能够在技术上创新突破，大多数人却以为是它的竞争对手固特异公司的功劳。



有很多像固特里奇那样的公司需要更换名字。问题是，如何改公司名？最糟糕的做法是花上百万美元外聘一家机构设计一个名字，这样的话，你会得到一些稀奇古怪的名字，如安捷伦（Agilent）、安万特（Aventis）、纳威司达（Navistar）、诺华（Novartis）等。（最近，纳威司达公司又改回了原名“国际收割机公司”）。正确的做法，通常是创建一个产品品牌名称，最终把它用作公司名。例如，固特里奇应该采取的策略是：推出一个好品牌，并最终用作公司名称。

不出所料，固特里奇公司意识到了这一问题，以下是该公司在数年前的一则广告中对该问题的描述。

本杰明·富兰克林·固特里奇（Benjamin Frank-lin Goodrich）这个名字成了我们的枷锁。命运如此偶然和残酷，我们最大竞争对手的名字和本公

司创始人的名字如此相近，一个叫固特异，一个叫固特里奇，简直太容易混淆了。

广告末尾写道：“如果你想要固特里奇，就得记住固特里奇这个名字。”

言下之意，这根本不是固特里奇的问题，而是顾客的问题。

固特里奇是美国国内第一家销售钢带子午线轮胎的公司。可是，若干年后，当被问及哪家公司生产这种轮胎时，56%的顾客说是固特异，其实固特异并没有在国内市场上销售这种轮胎；只有47%的顾客说是固特里奇生产的。

就像阿克伦人说的那样：“固特里奇发明一项技术，风驰通会把这项技术完善，而固特异会因这项技术获得最大销量。”1968年，固特异公司的销售额为29亿美元，而固特里奇公司只有13亿美元，两者的比例是2.2 : 1。10年后，也就是1978年，固特异的销售额为74亿美元，而固特里奇仅为25亿美元，相当于2.9 : 1。富者愈富，规律如此。

固特里奇对固特异始终望尘莫及。

然而，奇怪的是，失败者的广告仍然吸引了媒体的最大关注。“我们是另一家公司”^[11]的广告获得了媒体的肯定和关注。但是，这并没有获得轮胎消费者的好感。单单这个名字，就会让固特里奇永远落在强大对手的后面。

托莱多市的三胞胎

阿克伦市的双胞胎让人混淆，托莱多市的三胞胎更是陷入窘境。它们分别是欧文斯-伊利诺伊公司（Owens-Illinois）、欧文斯-康宁Fiberglas公司（Owens-Corning Fiberglas）^[12]和利比-欧文斯-福特公司（Libbey-Owens-Ford）。

这三家都不是小公司。欧文斯-伊利诺伊公司的市值为20亿美元，欧文斯-康宁Fiberglas公司的市值为10亿美元，利比-欧文斯-福特公司也是近10亿美元。

我们可以透过欧文斯-康宁Fiberglas公司的角度来看一下困惑所在。

欧文斯这个名字，当然一般会和伊利诺伊联系在一起。因为欧文斯-伊利诺伊公司在这三家公司中规模最大，因此更有实力占据“欧文斯”这个名字。



1992年，欧文斯-康宁Fiberglas公司采纳了我们的建议，改了名字。不幸的是，它采用的新名字与我们的建议完全相反：去掉了“Fiberglas”，改成“欧文斯-康宁公司”。

康宁这个名字，则通常与玻璃有关。纽约州康宁市附近有一家康宁玻璃制造厂，也是一家市值10亿美元的公司。该公司成功地将“康宁”这个名字与玻璃这一概念紧密联系在一起。

那么，留给欧文斯-康宁Fiberglas公司的还有什么呢？

Fiberglas。

也许这就是为什么该公司在广告中说“欧文斯-康宁就是Fiberglas^[13]”。换句话说，如果想买玻璃纤维，只要记住“欧文斯-康

宁”即可。

如果该公司把名字改为Fiberglas公司，事情就会简单得多。这样的话，如果消费者想买玻璃纤维（fiberglass，小写的f），只要记住Fiberglas（大写的F）就行了。这样做可以把注意力集中到公司的主要目标上，即让玻璃纤维这个通用名回归到品牌名上。

如果你的名字叫休伯特、埃尔默、东方、固特里奇或者欧文斯-康宁Fiberglas，该怎么办？改名字。

道理讲得很清楚了，但是改名很少见。这是因为，大多数公司坚信现有的公司名拥有太多品牌资产，另外，它们认为“我们的顾客和员工绝不会接受一个新名字。”

奥林（Olin）、美孚（Mobil）、优耐陆（Uniroyal）和施乐这些名字怎么样？埃克森（Exxon）公司呢？埃克森改成现在的名字也只是几年前的事。

那么，有谁还记得埃克森原来的名字叫什么？不是埃索（Esso）^[14]，也不是Humble Oil或者Enjay，尽管该公司在营销运作中用过这些名字。



史上最顺利的公司改名案例，就是新泽西标准石油公司改名为埃克森。其中有三个关键点：①公司的规模：埃克森是美国第四大公司，而且与美孚公司合并后，将会变成第二大公司。如果你是一家大公司，改名会引起媒体的极大关注。换言之，媒体会为你做宣传工作；②“埃索”和“埃克森”两个名字的相似性：潜在顾客的心智中会把这两个名字联系在一起；③新名字“埃克森”在街头随处可见，要知道数千家加油站一夜之间更名，在汽油消费者的心智中会留下深刻的印象。

埃克森公司原来的名字是新泽西标准石油公司（Standard Oil of New Jersey）。没用几年，也没花多少钱，就能达到这样的更名效果，真是令人惊叹。差名字只有负资产。名字差只会使情况越变越糟。名字好往往会使情况越变越好。

“大陆”引起的混乱

一家规模为39亿美元的大陆集团有限公司（The Continental Group Inc.）和一家31亿美元的大陆公司（The Continental Corporation），你知道这两家公司的区别吗？许多人对此并不清楚。据了解，大陆集团有限

公司是全球最大的罐头制造商，而大陆公司则是一家大型保险公司。

“呵，原来是大陆罐头公司（Continental Can）和大陆保险公司（Continental Insurance）。现在我知道这两家公司是干什么的了。”

大陆集团有限公司和大陆公司如今都不再是独立的企业了。大陆集团把名字改回到“大陆罐头”，而且并入了Suiza 食品公司（一家奶制品生产及包装公司）。但是，这些公司从不接受教训。最近，大陆谷物公司把名字换成了大陆集团公司（ContiGroup Companies）。

企业为什么不用“罐头”和“保险”这两个词，偏要用“集团”和“公司”这两个没说清楚自己身份的词呢？答案显然是这两家公司不只卖罐头或保险。

然而，一个没有含义的名字能够建立身份识别吗？不大可能，尤其是别的公司也在用“大陆”这个名字，如大陆航空公司、大陆石油公司、大陆电话公司和大陆谷物公司等，更不必说大陆伊利诺伊公司了（顺便说一句，这些都是规模达数十亿美元的公司）。

或者设想一下，如果一位公司经理对秘书说“帮我接通大陆公司的电话”，会发生什么？这还不仅仅是“集团”或者“公司”的问题。单单在曼哈顿的电话簿上，就有235个以“大陆”开头的名字。

过犹不及的名字

名字有时候会过犹不及，过于形象化或者提示性太强，尤其是对于在

公众场合消费的产品。

以减肥产品的竞争为例。美赞臣公司（Mead Johnson）的美力克（Metrecal）对比康乃馨公司（Carnation）的苗条（Slender）。

尽管美力克具备先上市的优势，取得营销胜利的却是苗条。



健怡可口可乐的推出可能是有史以来最重大的营销失误之一。可口可乐其实并不需要一种新的无糖可乐，因为公司早就有了无糖可乐的领导品牌，那就是Tab（健怡可口可乐推出时，Tab的销量已经超过健怡百事可乐32%）。可口可乐公司只把甜味素（NutraSweet）^[15]用于健怡可口可乐，而不用Tab的做法，扼杀了Tab品牌。然而，如今健怡可口可乐销量停滞，甚至下滑（Mountain Dew成功超越健怡可口可乐，现为仅次于

经典可口可乐和百事可乐的第三大软饮料品牌)。像可口可乐这种加糖软饮料还能够主导软饮料市场多久?谁会需要一种既没有营养,又不含任何矿物质,只有150卡路里的“液体提神剂”呢?消费者从可口可乐到Tab的转移会比从传统可乐到健怡可乐的转移要容易得多,因为Tab名字里没有减肥的负面含义,从而消费时没有心理负担。

苗条这个名字表明了使用该产品的好处,比美力克更有效,后者是用IBM电脑造的词。

但是,当减肥类产品在公众场合消费时,你需要加以注意。一个名叫零卡路里(NO-Cal)的软饮料,是不可能获得大的成功的。谁会在餐厅坐下,要一杯零卡路里牌的可乐呢?这很容易让坐在邻桌的人想:“那个胖子。”

点一杯Tab,要得体得多。

“必不可少的Tab上桌后,”《纽约时报》最近写道,“这位纽约大学的校长便坐下来开始享用工作午餐。”

如果校长知道记者会去那家饭馆,他怎么可能会点“减肥莱特可乐”(Diet-Rite Cola)呢?

林登·约翰逊担任美国总统期间,在内部通话系统装置上设置了一个专门的按钮用来点弗莱斯卡(Fresca)饮料^[16]。尽管人人都知道这件事,但是他似乎并不在乎。

给低热量和低价产品挑选名字时一定要小心,在暗示其好处的同时,

也要注意分寸。如果太过露骨，会把潜在顾客吓跑。

[1] 莎士比亚在《罗密欧与朱丽叶》中有句名言：“名字有什么关系？把玫瑰叫作别的名字它照样芬芳。”——译者注

[2] 莱特啤酒“Lite beer”与通用名称淡啤“light beer”在英文中发音一致，导致米勒公司无法用“Lite beer”建立品牌。——译者注

[3] 因为“Time”一词也有时间的意思。——译者注

[4] Coke，有“焦炭”和“可卡因”的意思。——译者注

[5] Negro，英文含义中没有直接体现肤色，是一种蔑称。——译者注

[6] 赫伯特·胡佛，1929~1933年任美国总统。——译者注

[7] 埃德塞尔是福特过早去世的儿子的名字。——译者注

[8] 杨·布泽（Young J.Boozer），英文有“年轻酒鬼”的意思。——译者注

[9] Allegheny和Agony的英文发音较为接近。——译者注

[10] 1996年，USAir再次更名为US Airway。——译者注

[11] 固特异从20世纪20年代开始就一直投放飞艇广告，固特异的飞艇广为人知。固特里奇的广告，就展示了一片没有飞艇的蓝天，配上旁白“看到天上的飞艇了吗？我们是另一家公司”，意思是说固特里奇没有飞艇，不是固特异，而是另一家公司。——译者注

[12] “Fiberglas”这个名字比玻璃纤维的英文“fiberglass”少了一个s，但发音相同。为便于读者理解下文，该名字不译成中文。——译者注

[13] “Fiberglas”在此处是玻璃纤维的意思。——译者注

[14] “Esso”是新泽西标准石油公司旗下的产品品牌，该名字是公司名称的首字母“S”和“O”的发音组合。——译者注

[15] 一种低热量代糖物质。——译者注

[16] 含有微量卡路里的健怡饮料。——译者注

第10章 无名陷阱

公司经理会说：“我要去趟L.A.，然后还得去纽约。”为什么人们常常称洛杉矶为“L.A.”，却少有人称纽约为“N.Y.”？

有人会说：“在GE工作了若干年后，我去了西联公司（Western Union）。”为什么通用电气公司往往被称为“GE”，而西联公司却极少被叫作“WU”？

人们常常称通用汽车公司为“GM”，称美国汽车公司为“AM”，却几乎没有人称福特汽车公司为“FM”。

音节缩写

背后的原则是音节缩写。

“Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca”（美国无线电公司）读起来长达12个音节，难怪大部分人都使用只有3个音节的缩写“R-C-A”。

“Gen-er-al E-lec-tric”（通用电气公司）有6个音节，因此大多数人都使用2个音节的缩写“G-E”。

“Gen-er-al Mo-tors”（通用汽车公司）往往缩写为“GM”，“A-mer-i-can Mo-tors”（美国汽车公司）缩写为“AM”，而“Ford Mo-tor”（福特汽车公司）却几乎从没有被人称为“FM”，因为只要说“Ford”一个音节就能说清楚。

如果不能减少音节，大多数人就不会使用首字母缩写。纽约和“N.Y.”都是2个音节，所以“N.Y.”常常用于书写，却很少用作口语。

“Los An-ge-les”（洛杉矶）有4个音节，所以经常被2个音节的“L.A.”替代。请注意，“San Fran-cis-co”也有4个音节，却很少出现“S.F.”，为什么？因为有一个非常完美的双音节词（Frisco）作为旧金山的简称。同样的道理，人们也不叫“New Jersey”（新泽西）为“N.J.”，而是叫“Jer-sey”（泽西）。

如果既可以用一个词也可以用一组首字母缩写来表示，而且两者的音节又一样长，那么人们总是愿意用词而不用首字母缩写。



使用W U而不用Western Union的一种例外情况只会发生在企业内部。原因之一是：企业内部的人觉得使用首字母缩写比直呼其名更时髦。于是，在西联公司，你不仅会听到“WU”，还会听到“WUCO”（吾酷）作为西联公司的简称（我们为该公司服务了10多年，所以知道这些）。广告公司和公关公司的功能之一，就是把企业内部的行话翻译成外部人能听懂

的语言。

音节的长短有时候会判断错误。“WU”看上去比“Western Union”短多了，然而实际上两者的音节一样长。Dou-ble-U U和West-ern Un-ion，都是4个音节（除了W以外，任何其他英文字母的发音都只有一个音节）。

顾客是通过读音来指代企业，但是企业看待自己的方式完全不同。企业关心的是看起来怎样，只管让名字看上去不错，而忽视了名字听起来如何，因此会遇到很多麻烦。

视觉缩写

商务人士也会落入同样的陷阱。首先碰到的问题就是名字。当年轻的埃德蒙·杰拉尔德·布朗（Edmund Gerald Brown）进入通用制造公司（General Manufacturing Corporation）成为一名初级经理人后，他在公司内部信件和备忘录里的名字会立刻变成GMC的E.G.布朗。

不过，要想出名，就必须避免使用首字母缩写。政治家大都很清楚这一点。正因为如此，埃德蒙·杰拉尔德·布朗州长^[1]自称杰里·布朗（Jerry Brown）而不是E.G.布朗（E.G.Brown）。同样地，E.M.肯尼迪（E.M.Kennedy）^[2]和J.E.卡特（J.E.Carter）^[3]则分别自称泰德·肯尼迪（Ted Kennedy）和吉米·卡特（Jimmy Carter）。

FDR和JFK这两个缩写又是怎么回事儿呢？讽刺的是，一旦你占据最高职位并且广为人知后，反倒可以用首字母缩写了，因为这时候大家都知道这是指谁。富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt），

FDR) [4]和约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪 (John Fitzgerald Kennedy , JFK) [5] 只有在出名之后才能使用首字母缩写，而不是之前。



事情总是越变越糟。1980年，我们写作本书的时候，《财富》500强名单上只有27家“无名”公司，如今已有44家，部分名单如下：AMP、AON、AT&T、BB&T、BJ’s Wholesale Club、CBS、CHS Electronics、CMSEnergy、CNF Transportation、CSX、CVS、DTE、EMC、FDX、FMC、FPL、GPU、GTE、IBP、IMC Global、ITT Industries、KN、LG&E Energy、LTV、Holding、TIAA-CREF、TJX、TRW、UAL、US Bancorp、U.S.Foodservice、USG、U.S.Industries、U.S.Office Products、USX和VF（你不得不佩服一家公司居然有勇气自称“TIAA-CREF”。真难想象“TIAA-CREF”怎样才能成为一个家喻户晓的名字）。

然后是公司名。视觉上的字母缩写，出发点是为了节约纸张和节省打字时间，结果变成了象征成功的字母组合图案。例如，IBM、AT & T、ITT、P & G、3M等。有时候，能否跻身《财富》500强似乎取决于有没有一个众所周知的首字母缩写名。它就像一个成功的标记，向全世界宣告你做到了。

于是，我们现在有RCA、LTV、TRW、CPC、CBS、NCR、PPG、FMC、IC Industries、NL Industries、SCM、U.S.Industries、AMF、GAF、MCA、ACF、AMP、CF Industries、GATX、UV Industries、A-T-O、MAPCO、NVF、VF、DPF、EG&G，以及令人难以置信的名字MBPXL。

下面这份名单列出的是目前《财富》500强排行榜上紧随那些使用“缩略名”公司的44家“全名”的公司。它们是不是看起来要熟悉得多？

这些都不是小公司，都入选了《财富》500强工业企业排行榜。其中最小的一家是EG & G，最近某年的销售额也有3.75亿美元，雇员达13900人。

如果从《财富》500强排行榜上挑选出位于每一个“缩略名”公司之后的规模较小的公司，你会发现它们是Rockwell International（罗克韦尔国际公司）、Monsanto（孟山都）、National Steel（国家钢铁公司）、Raytheon（雷神公司）、Owens-Illinois（欧文斯-伊利诺伊公司）、United Brands（联合品牌公司）、American Cyanamid（美国氰胺公司）、Reynolds Metals（雷诺金属公司）、H.J.Heinz（亨氏）、Interco、Hewlett-Packard（惠普）、Carrier（开利公司）、Marmon（美

联集团)、Polaroid (宝丽来)、Diamond International (钻石国际公司)、Blue Bell (蓝铃公司)、Sperry & Hutchinson (斯佩里和哈钦森印花公司)、Witco Chemical (威科化学)、Spencer Foods、Pabst Brewing (美国蓝带啤酒公司)、Cabot (卡博特公司)、Hart Schaffner&Marx (浩狮迈)、Cutler-Hammer (伊顿集团)、Gardner-Denver (登福机械)、Questor、Arvin Industries (阿文美驰公司)以及 Varian Associates (瓦里安联合公司)。

Ace Hardware (ACE五金)、Allied Signal (联合信号公司)、Alltel (奥特尔公司)、American Express (美国运通)、American Standard (美标)、Avery Dennison (艾利丹尼森)、Baltimore Gas&Electric (巴尔的摩燃气与电力公司)、Bankamerica (美国银行)、Barnes&Noble (巴诺书店)、Campbell Soup (金宝汤公司)、Central&South West、Consolidated Natural Gas、Consolidated Stores、Dana (德纳控股公司)、Federated Department Stores (联合百货)、Gannett (甘尼特公司)、Gateway (捷威)、Harcourt General (哈考特通用公司)、Inacom、Kellogg (家乐氏公司)、Kroger (克罗格公司)、Lear (李尔公司)、Lehman Brothers (雷曼兄弟公司)、Masco (马斯科集团)、Merrill Lynch (美林证券)、Navistar International (纳威司达公司)、Northeast Utilities (东北公用事业公司)、Owens-Illinois (欧文斯-伊利诺伊公司)、Paccar (帕卡公司)、PhelpsDodge (费尔普斯-道奇公司)、Phillips Petroleum (菲利普石油公司)、Republic Industries、Safeco、Safeway (西夫韦公司)、Sempra Energy (桑普拉能源公司)、ShawIndustries (萧氏工业集团有限公

司)、Sherwin-Williams (宣伟公司)、Tenet Healthcare (泰尼特保健公司)、3Com、Transamerica、Tricon Global Restaurants (泰康全球餐饮公司)、United Parcel Service (联合包裹服务公司)、W.W.Grainger (固安捷公司)、Williams (威廉姆斯公司)。

哪份名单上的公司更知名？当然是那些使用全名的公司。

毫无疑问，有些使用缩略名的公司也挺出名，比如RCA和CBS。但是，就像FDR和JFK这两个名字一样，这些公司在放弃全名使用缩略名之前就已经广为人知了。

哪些公司会成长得更快呢？还是那些使用全名的公司。

为了验证这个观点，我们借用《商业周刊》的订阅名单做了一项关于使用“全名”和“缩略名”的调查。结果表明，使用“全名”的公司表现更好。

“缩略名”组公司的平均知名度为49%，而“全名”对比组公司的平均知名度为68%，后者高出前者19个百分点。

是什么原因驱使大公司采取这种自杀式行为？一方面，公司高管早就看惯了内部备忘录上的公司缩略名，自然以为没有人会不知道像MBPXL这样声名久远的公司。另一方面，高管也误解了像IBM和GE这类公司的成功原因。

成功无捷径

企业只有在广为人知之后，才能成功地使用缩略名。“GE”这个首字母

缩写组合，显然能够让人们心智中联想到“通用电气”这两个词。

毫无例外地，人们必须首先知道全名是什么，才能理解缩略名。联邦调查局（The Federal Bureau of Investigation）和美国联邦税务局（The Internal Revenue Service）的名字家喻户晓。因此，我们一看“FBI”和“IRS”就立刻能想到是这两个政府部门。



当你看到GE这两个字母时，脑子里就会联想到“通用电气”。想想你能够记得的缩略名（如JFK、FDR、IBM等），看看自己是否同样记得这些字母代表的单词。通常而言，如果记住了缩略名，肯定也记住了全名。只有先让全名广为人知，才能让缩略名广为人知。

但是，对于“HUD”，人们就没那么快能辨识了。为什么？因为大多数人不知道“住房和城市发展部”（Department of Housing and Urban Development，HUD）。因此，HUD若想获得更广泛的认知，首先必须提

高“住房和城市发展部”这个名字的知名度。想使用缩略名“HUD”走捷径，是行不通的。

同样的道理，知道通用苯胺与薄膜公司（General Aniline & Film）的人不多，当这家公司把名字改成GAF时，就注定了自此不会太出名。现在，GAF已经成为该公司的法定名称，估计潜在客户再也无从了解公司原名了。

然而，很多公司都在使用缩略名。它们没有想清楚如何在人们心智中给自己定位，结果盲目追随缩写名的风尚而深受其害。

毫无疑问，“缩略名”已是当今风尚。一看到RCA，人人都知道它代表美国无线电公司。所以，该公司能够通过RCA这三个字母触动扎根于人们心智中的“美国无线电公司”这几个词。



RCA这家公司如今已不复存在，因为被通用电气收购了。就像RCA的情况一样，即使缩略名称在短期之内代表了一定的含义，但是从长期来

看，通常只会削弱公司的地位。可以预见，本章前文中提到的许多“无名”公司会逐渐淡出人们的视线，并且通常会被更强的竞争对手收购。千万别犯同样的错误，首字母缩写只会削弱品牌和公司名。

但是，既然RCA已经成了法定名称，接下来会发生什么情况？什么也不会发生，至少在今后十几年里不会。RCA所代表的那些词语早就深植于千百万人的心智之中，并且将永远存在。

可是，下一代潜在顾客呢？当他们看到RCA这样的古怪缩略名时，会有什么反应？

他们会以为RCA是指“罗马天主教大主教区”（Roman Catholic Archdiocese）吗？

定位是终生的事业，是一个长期的过程。现在做出的命名决策，也许很多年之后才会产生效果。

心智靠耳朵运转

企业在名字选择上普遍犯错的主要原因，是企业的经理每天都生活在纸张的海洋里，包括信件、备忘录和报告。在施乐制造的“纸张海洋”里游泳时，很容易忘记心智是靠耳朵运转的。当我们说一个词时，首先得把字母转换成声音。这就是为什么初学者在阅读时嘴唇会动。

小时候，你是先学习说话，然后再学习阅读，而且是通过大声朗读才一点点、慢慢学会阅读的，因为你需要迫使心智把书面文字和已经存储在

大脑里的声音联系起来。

相比之下，学习说话要比学习阅读容易得多。我们把声音直接存进脑子里，然后随着思维敏捷性的提高，就能把这些声音以不同的组合方式放出来。

长大以后，你学会了将书面文字快速转换成大脑所需的听觉语言，你甚至都意识不到这一过程的发生。



“心智靠耳朵而不是眼睛运转。”这是本书中最有用的认知学概念之一。在将图像存入心智之前，你必须先用语言表达出来。我们研究过的每一个成功的定位项目，都是语言导向的，而非视觉导向（如“想想小车”“安飞士只是第二”等）。这并不表示不要使用图片或者图示，而是说这些视

觉材料的目的是为了推动语言概念进入心智。

然后，你会发现某些资料上说，80%的学习是通过眼睛完成的。当然是这样。但是，阅读只是学习过程的一部分。许多学习来自观察，根本不涉及传统意义上的文字阅读，比如通过“阅读”身体线索便能够了解别人的情绪状态。

在阅读文字时，只有通过大脑里的视觉/听觉转化机制把视觉信息转换成听觉语言才能够理解。

同样，音乐家学会了看乐谱时，脑子里就能听到乐声，就好像真的有人用乐器在弹奏那首曲子似的。

默背一首诗，你试试看！如果我们加强听觉上的辅助，对于书面材料的记忆就要容易得多，因为大脑的工作语言是听觉。

这就是为什么不光名字还包括标题、口号和主题都应该从听觉上加以检验，即使你只打算用于印刷材料。

另外，许多广告公司仍然推崇视觉效果，热衷于创造那些只会分散受众注意力的奇怪图像。

你觉得休伯特和埃尔默是两个差名字吗？如果是的话，那你一定是把这两个书面词转换成了发音。因为休伯特和埃尔默看上去并不差，只是不好听。

印刷媒体（报纸、杂志、户外广告）先出现，广播后出现，从某种意义上说，这是令人羞愧的事。电台广播才是真正的最初的媒体，而印刷媒

体是更高级的抽象媒体。



我们后来运用这些观点为广播广告局（Radio Advertising Bureau）做了一次题为“眼睛vs.耳朵”的演讲。广播才是真正的首要媒体，“口播”才是主要的传播工具。讽刺的是，实际上当今整个广告业都是以视觉为导向。广告业的口号是“一图抵千字”（这正是可口可乐用北极熊、百威啤酒用蜥蜴、劲量电池用兔子作为产品形象的原因）。

如果信息首先为广播而设计，那么在印刷品上就会“听起来更好”。然

而我们通常做反了，即先上印刷媒体，然后再进入广播媒体。

名字会过时

企业放弃全名而使用缩略名的另一个原因，是名字本身也会过时。

RCA公司除了收音机之外，还销售许多其他产品。

联合制鞋机械公司（United Shoe Machinery）的情况又如何呢？该公司已经发展成为一个大型集团。况且，随着进口机械比重的持续攀升，美国国内的制鞋机械市场不断萎缩。怎么办？该公司找了一条捷径，即更名为USM公司。从此以后，它便销声匿迹了。

史密斯-科罗纳-马钱特公司（Smith-Corona-Marchant）也是一家迷失了身份的企业。在多次并购之后，史密斯公司不再生产“科罗纳”和“马钱特”牌产品。于是，企业决定把名字简化为SCM公司。

SCM和USM大概都是为了避免过时的身份才改用缩略名的。然而，实际结果恰好相反。

如果无法从潜意识中挖掘出联合制鞋机械公司这个名称，心智便无法记住USM。

不过，RCA、USM和SCM这三个名字至少在音节上比原有名字短。不然，问题更大，而且要大得多。玉米制品公司（Corn Products Company）把名称改为“CPC”之后，发现没有多少人认识。缩写后的发音（C-P-C）并不比原名发音（Corn-Pro-ducts）短，都是三个音节。因此，在改

为CPC之前，CPC这个缩略名很少被人用。不妨问一下行内人是否知道CPC国际公司。看看有多少人会说：“啊，你是指玉米制品公司？”

在我们这个热衷于使用缩略名的社会里，人们的心智通常会问自己的第一个问题是：“这些首字母缩写代表什么词？”



随着时间的推移，“AT&T（美国电话电报公司）”这个名字在弱化。其中，“电话（Telephone）”还在，而“电报（Telegraph）”如今已是一个过时的字眼。

心智看到AT & T时会说：“啊，美国电话电报公司。”

可是，当看到TRW时，心智的反应会是什么？显然，还是有不少人记得美国天合汽车集团（Thompson Ramo Wooldridge，TRW）。TRW是一

家30亿美元规模的公司，因而经常被媒体报道，也做了许多广告。但是，如果TRW使用全名而非缩略名，它的广告投入的效果是否会更好呢？

有些公司的每一层级都使用缩略名。你能够记住“VSI公司的子公司D-M-E公司”吗？

我们并非建议公司不应该改名。恰恰相反，世界上没有恒久不变的东西。时代在变，产品会过时，市场起起落落，企业合并也是常事。时机一到，公司就必须改名。

美国橡胶公司（U.S.Rubber）是一家销售许多非橡胶制品的全球性企业。伊顿·耶鲁·汤恩公司（Eaton Yale & Towne）则是一家兼并而成的、拥有复杂名字的大公司。而纽约美孚石油公司（Socony-Mobil）的名字里有“SOCONY”，原指纽约标准石油公司（Standard Oil Company of New York）。

这些名字后来都出于营销上的合理理由而被改掉了。如果采用“立足过去”的传统做法，就会产生USR公司、EY&T公司和SM股份有限公司这样的怪名字。

幸好，这些公司采用了“忘记过去”的做法，从而树立了三个崭新的现代公司形象：优耐陆（Uniroyal）、伊顿（Eaton）和美孚（Mobil）。这些名字的营销优势不言自明。这三家公司成功忘掉了过去，并定位于将来。

混淆因果

尽管弊端不少，公司对缩略名的迷恋犹如飞蛾扑火。当今世界IBM们的成功似乎证明了缩略名是有效的。这是混淆因果的典型思维。

国际商业机器有限公司（IBM）如此闻名遐迩又财力雄厚（因），以至于只要提到IBM，人人都知道是哪家公司（果）。

想要把这个过程颠倒过来，就无效了。你不能指望一家不是很成功的公司使用了缩略名（因），然后就会名利双收（果）。

这就如同期望买了豪华汽车和商务机之后就可以财源广进、名满天下一样。事实上，只有成功了，才有资金购买附加福利。



公司得先获得成功，然后再买“湾流”（Gulfstream）V型喷气式飞机。不能反过来，先买飞机，并假设因此会变得成功。只有在出名后才能使用缩略名称，因果关系不能倒置。

从某种程度上，缩略名热代表了一种在视觉上被认可的渴望，即使是以传播不利为代价。尽管做了那么多宣传，许多女性依然认为ERA是一种洗涤液，而非《平等权利修正案》（Equal Rights Amendment）。

不妨再看看以下两家航空公司所采取的截然相反的命名战略。

泛美航空公司（Pan A-mer-i-can Air-lines，七个音节）这个名字的音节很长，于是，公司决定将其缩写为“泛美”（Pan Am，两个音节）。这比叫PAA强多了，也没那么难记。

环球航空公司（Trans World Air-lines，四个音节）其实比它正在使用的TWA（T-Dou-ble-U-A，五个音节）还要少一个音节。但是，TWA的知名度不是挺高的吗？确实是，但那是靠每年3000万美元的广告费砸出来的。

尽管TWA在广告上的花费比两大竞争对手（美国航空公司和联合航空公司）都多，调研结果却表明，优先选择TWA的旅客只有另外两家的一半。TWA这个缩略名传播效率低下，是原因之一。

那么，环球航空公司应该使用什么名字？



自本书出版以来，TWA 在市场上损失惨重（去年该公司的营业收入为33亿美元，亏损3.53亿美元）。1988年是该公司最后一个盈利年，此后便一直亏损。1992年，TWA 申请破产。以缩略名打造品牌就如同在沙地上盖房子。“等等，”反对我们观点的人通常会说，“真正的关键在于人和服务，而不在于名称。”那为什么服务差的总是名字起得不好的航空公司呢？

当然是“环球”（Trans World），只有两个音节，而且简明、形象。

缩拼词及电话簿

有些公司很幸运，或有意，或无意，其名字的首字母缩写正好组成一个缩拼词。例如，Fiat（菲亚特汽车公司，全称为Federation International Automobiles Torino）和Sabena（比利时航空公司，全称为

Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne)。

组织机构通常会选择带有一定含义的缩拼词作为名字。举两个例子：CARE^[6] (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe , 即欧洲援助与康复委员会) 和 EST (Erhardt Sensitivity Training , 即艾哈德敏感性训练)。

有些公司就没那么幸运了。通用苯胺与薄膜公司把名字改为 GAF 时，显然忽略了这个缩拼词的发音很像“gaffe”，听起来是“失态”的意思。除此之外，GAF 这个名字在很多方面都不恰当。

人们在取名字时经常忽略的另一点是，是否容易在电话簿中找到。因为很少有公司会在电话簿中查找自己的名字，所以可能意识不到要想找出来有多难。

以 USM 公司为例，在曼哈顿的电话簿中，以“US”开头的电话号码清单就有 7 页。因此，如果要找 USM 的话，应该能在美国平版印刷公司 (US Lithograph) 和美国天然产品公司 (US Nature Products Corp.) 之间的某个位置找到。

然而，USM 其实并不在那里。那 7 页中的 US 代表美国 (United States)，就像美国平版印刷公司，而 USM 中的 US 没有任何含义。按照字母排列的标准，电话公司把所有缩略名都放在了前面。



SAP[7]是另一家使用缩略名的公司，而且也是一个带有不幸含义的缩拼词。该公司眼下固然很成功，因为其生产的ERP软件在当今高科技领域里十分畅销。但从长期来看，该公司名本身可能会损害其市场表现。Baan[8]也是同行业中一家面临类似问题的公司。不过，以上两个名字都不如Sappi[9]（世界上最大的再生涂膜纸生产商）那么糟糕。

通常而言，这样的排列顺序令人苦恼。这里用以R开头的名字为例：RHA Productions（RHA工业品公司）、RH Cleaners（RH干洗店）、RH Cosmetics（RH化妆品公司）、RH Cosmetics Corp.（RH化妆品有限公司）、R&H Custom Upholstering（R&H定制套垫公司）、RH Garage（RH汽修厂）等。事实上，以RH开头的公司就有27家。

我们当时预测有误。正如前文所述，缩略名至今盛行。

幸好，越来越多的公司认识到无名陷阱的种种危害。可以预计，像MBPXL这样的缩略名将会越来越少。

[1] 1975 ~ 1983年曾任美国加州州长。——译者注

[2] 全名为Edward Moore Kennedy，曾任美国参议员。——译者注

[3] 全名为James Earl Carter，1977 ~ 1981 年任美国总统。——译者注

[4] 1933 ~ 1945年任美国总统。——译者注

[5] 1961 ~ 1963年任美国总体，1963年11月被刺杀。——译者注

[6] 意指“关心”。——译者注

[7] Sap有“笨蛋”的意思。——译者注

[8] Baan与ban发音类似，后者意指“禁止”。——译者注

[9] Sappi与Sappy同音，后者意指“愚蠢”。——译者注

第11章 搭便车陷阱

以升级版Alka-Seltzer[1]为例，我们来想象一下该产品名称的由来。

一群年轻小伙子围坐在会议桌旁，为一种专门针对Dristan[2]和康泰克而研制的新型感冒药命名。

“我想到了，”哈里说，“就叫升级版Alka-Seltzer吧。如此一来，我们就能利用每年为Alka-Seltzer这个名字花费的2000万美元广告费了。”



顾客容易混淆。对于“升级版Alka-Seltzer”，顾客的第一反应是：这是Alka-Seltzer的改进版，而非一种新型感冒药。于是，公司又把名字中的“升级版”（Plus）这个词放大。其实，应该赋予这个新产品一个全新的品牌名。

“好主意，哈里。”于是，和大多数情况一样，又一项省钱的方案立刻

通过了。

然而，看吧，这种新产品非但没有从Dristan和康泰克那儿分得一杯羹，反而吞噬掉了Alka-Seltzer老产品的一部分市场。

升级版Alka-Seltzer的生产商还会时不时地重新设计一下瓶身。于是，“Alka-Seltzer”的字体变得越来越小，而“升级版”字体则越来越大。

名字叫升级版Bromo-Seltzer会更好，那样就能从竞争对手那里抢生意。

公司集团化

在产品时代，事情要简单些，因为每家公司都专注于单一产品线。公司名字就说明了一切，比如标准石油、胜家缝纫机（Singer）、美国钢铁、纽约中央铁路、米高梅电影（Metro-Goldwyn-Mayer）等。

但是，科技进步创造了新机遇，因而，各公司纷纷开拓新业务领域。



普通纸复印机领域的情况跟大型主机电脑类似。自从施乐第一个进入心智并且在复印机市场上占据主导地位之后，一波大公司随即涌入：IBM、柯达、3M、必能宝（Pitney-Bowes）及Addressograph-Multigraph。然而，这些公司中没有一家成功，与大型主机领域里七个小矮人的遭遇如出一辙。这些名字在人们心智中关联了不同的定位。IBM代表大型主机、柯达代表摄影胶片、3M代表胶带、必能宝代表邮资机、Addressograph-Multigraph 曾代表打印机。当可以利用现有名字搭便车时，为何还要另起新名字呢？到底是为什么？为了在顾客心智中建立一个新定位。

于是，集团公司出现了。集团公司不会专注于某类产品，而是随时准备好通过开发或收购，进入任何一个有利可图的业务领域。

以通用电气公司为例。它从喷气式发动机到核电站再到塑料，什么都有。

RCA公司则涉足卫星通信、固体电子产品和租车业务。

许多人对集团公司嗤之以鼻，认为企业应该专心做好自己的业务。但是，那些集团公司为维系市场的激烈竞争提供了资本。如果没有集团公司，美国就会变成一个半垄断国家。

以办公复印机为例。作为普通纸复印机的开创者，施乐如今面临着来自电脑制造商（IBM）、胶片公司（柯达）、矿业公司（3M）、邮资计算器公司（必能宝）和邮寄名单印刷机公司（Addressograph-Multigraph）的竞争。

集团公司通过并购不断扩张（比如RCA收购了赫兹租车、ITT收购了安飞士租车），同时也为维持企业增长和市场竞争提供了所需资金。

否则，当创始人退休或去世以后，各种赋税将使企业无力维护自己的地盘。

一家典型的企业的生命周期，始于一位创业家有了一个创业概念。一旦企业成功，为了避免创业家去世和税收的影响，最终这家企业肯定会成为某个集团公司的一部分。

两种不同的战略

企业成长有两种不同的战略（内部培养或外部收购），因此发展出两种不同的“命名”战略。采取哪种战略，取决于企业以自我为中心的程度。

我们喜欢“普华永道”^[3]这个有尊严的名字，合并双方互不输面子。

当企业内部开发出一种产品时，通常会冠以公司名，比如通用电气电脑。

而当公司通过外部收购获得一项业务时，通常会保留其原名。比如，RCA保留了“赫兹”，ITT保留了“安飞士”。

但情况并非总是如此。



时至今日，赫兹和安飞士仍然是强大的品牌，因为这两个品牌在人们心智中代表着明确的定位。然而，其所属两家集团的品牌（RCA 和ITT）则不强。如果把集团名字应用于所有业务，长期来看，将削弱自己的优势。

斯佩里-兰德公司（Sperry-Rand）自行开发了电脑产品线，并将其命名为Univac。当施乐公司通过外部收购进入电脑业务后，将被收购的“科学数据系统”公司改名为“施乐数据系统”。

抛开企业的自我主义不说，什么时候该用公司名，什么时候该起新名字呢？（当然不能完全不在乎企业的自我主义。但是，试试看告诉通用电气公司别将GE用作新产品的名字，你就会明白企业自我主义问题的严重性。）

通用电气

为什么尽管通用电气似乎违背了本书中的大部分原则，却还这么成功呢？这可能是人们向我们提得最多的问题。实际上，原因很多：①通用电气是一家拥有108年历史的公司，早在竞争寥寥的年代就深入心智了；②通用电气是美国第五大公司，有实力就容易做成事；③通用电气只聚焦于自己数一数二的业务；④最重要的是，通用电气的竞争对手也大都是集团公司，它们面临同样的定位问题；⑤通用电气避开了竞争风险高的新兴业务，如软件、电脑、电信、网络、手机等。另请注意，通用电气没有把美国国家广播公司（NBC）改名为GE广播公司（GBC）。如果你的公司有108年的历史，是美国第五大公司，业务在行业内数一数二，并且愿意放弃未来，那就采用通用电气的战略吧。

名字的甄选原则难以界定的原因之一是查尔斯·林德伯格综合征。

如果你第一个进入心智，取任何名字都可以。

如果你不是第一个，又没挑到一个合适的名字，将会面临巨大的风险。

国际商业机器（International Business Machines，IBM）对于电脑产

品而言是个差名字，因为IBM在潜在顾客心智中占据着打字机的定位。

然而，没关系，IBM在电脑领域第一个进入心智，因此还是赚得盆满钵满。

“通用电气”对于电脑产品而言也是个差名字，而且还不是第一个进入心智的，所以损失惨重。

“Univac”对于电脑而言是个好名字，尽管当时的“斯佩里-兰德”（生产商的名字）也很有名。因此，Univac在电脑业务上为斯佩里-兰德公司持续创造利润。

通用电气公司则早已退出电脑领域。

分而治之

为说明使用独立名称而非公司名字的好处，让我们比较下宝洁和高露洁-棕榄两家公司的战略。

你会发现，高露洁-棕榄的产品很多是以公司名称命名的，比如高露洁牙膏、高露洁剃须泡沫、高露洁100口腔消毒水、高露洁牙刷和高露洁牙粉，以及棕榄洗涤剂、棕榄剃须泡沫、棕榄剃须膏和棕榄肥皂。

而在宝洁的产品线中，则找不到一个以公司名称命名的品牌（对于消费者来说，“Proctor”^[4]，一个熨斗品牌，和宝洁公司的名字Procter一样出名）。

宝洁为每个产品认真定位，让它们在顾客心智中占据一个个独特的位置。例如，汰渍能使衣服变得“洁白”，Cheer则能“白上加白”，而Bold能“亮白增艳”。

虽然宝洁的品牌数量少一些（宝洁有51个主要品牌，高露洁-棕榄有65个），但营业额是高露洁-棕榄的两倍，利润则是三倍。

我们还能说什么呢？如今宝洁公司也不再为每个产品单独打造品牌了，转而加入了品牌延伸的队伍（它最近把“玉兰油”品牌延伸到普通化妆品领域）。那么，宝洁近来生意可好？当然不好。

有趣的是，尽管现在广告界流行嘲笑宝洁公司的广告，但是宝洁公司每年赚取的利润比全美国6000家广告公司的利润总和还要多。

新产品需要新名字

当出现一款真正全新的产品时，套用一个熟悉的品牌名字通常都是错误的。

理由很明显，一个名字之所以众所周知是因为它代表着某个定位，或者说在潜在顾客的心智中占据了一个位置。一个真正家喻户晓的名字，必定是在某个精准界定的产品阶梯上处于最高的那一层。

新产品要想获得成功，需要在心智中建立一个新的产品阶梯。新阶梯就应该有新名字，如此简单。

然而，会有巨大的压力迫使企业使用熟悉的名字，“一个熟悉的名字

能让顾客立即接受。我们的顾客和潜在顾客都了解我们和我们的公司，所以如果以公司名来命名新产品，顾客会更容易接受它。”这个逻辑似乎很有说服力。

然而，历史打破了这种错误看法。

施乐公司花了近10亿美元，买下了一家盈利颇丰并且名字非常棒的电脑公司——“科学数据系统公司”。此后，施乐做了什么？没错，施乐把“科学数据系统”改成了“施乐数据系统”。



施乐公司的这则电脑广告明确了问题所在，却不是解决方案。施乐在电脑业务上亏损了数十亿美元，直到最终放弃该项业务，转向打造“文档输出公司”的定位。任何不能输出文档的施乐机器都会失败。[5]

为什么？显然是因为企业认为“施乐”这个名字更好、知名度更大。不仅如此，施乐还有一套营销秘籍。施乐早年的成功让它以为自己具备把灰姑娘变成公主的能力，不可能犯错。

跷跷板法则

从顾客心智出发，就能发现错在哪里。

那便是跷跷板法则：一个名字不能代表两个截然不同的产品；当其中一个上升，另一个就会下降。

施乐代表复印机，而不是电脑（如果你让秘书用施乐复印，结果拿到的却是一卷磁带^[6]，你一定会生气。）。

就连施乐公司自己也清楚这一点。

该公司的一则电脑广告标题是：“好有趣，你看起来不像是一台施乐机器。”

另一则广告是：“这台施乐机器不能复印。”

你知道的，任何一台不能复印的施乐机器一定会出问题。这就好比免费搭乘泰坦尼克号一样，灾难在所难免。当施乐公司关闭其电脑业务时，额外损失达8440万美元。

亨氏是什么？它曾经代表腌菜。亨氏公司拥有腌菜的定位和最大的市场份额。

后来，该公司使亨氏转而代表番茄酱，并且也非常成功。如今，亨氏成了番茄酱领域的第一品牌。

然而，跷跷板的另一头发生了什么呢？自然不用说，亨氏把腌菜行业

的领导地位输给了Vlasic品牌。

施乐牌电脑要想成功，施乐公司就得让施乐品牌代表电脑。但是，对于一家拥有复印机定位并且90%的业务都源于此的公司来说，这样做合理吗？

“施乐”不仅仅是一个名字，而是一个定位。就像舒洁、赫兹、凯迪拉克一样，“施乐”代表了一个拥有巨大长期价值的定位。



亨氏公司规模更大、名字更好，但是，Vlasic的腌菜和嘉宝（Gerber）的婴儿食品都在销量上超过了亨氏。一家声誉更大的大公司往往敌不过一家定位精准的小公司。规模不重要，重要的是定位。

如果有人想要抢占你的定位，可以说这非常糟糕。若你自己主动放弃定位，这简直就是悲剧。

匿名是一种资源

企业总想搭便车的原因之一是低估了匿名的价值。

在政界、营销界和生活中，匿名也是一种资源，过多的宣传很容易浪费它的价值。

政界有句老话，“无名之辈斗不过大人物”，但是现在可以。

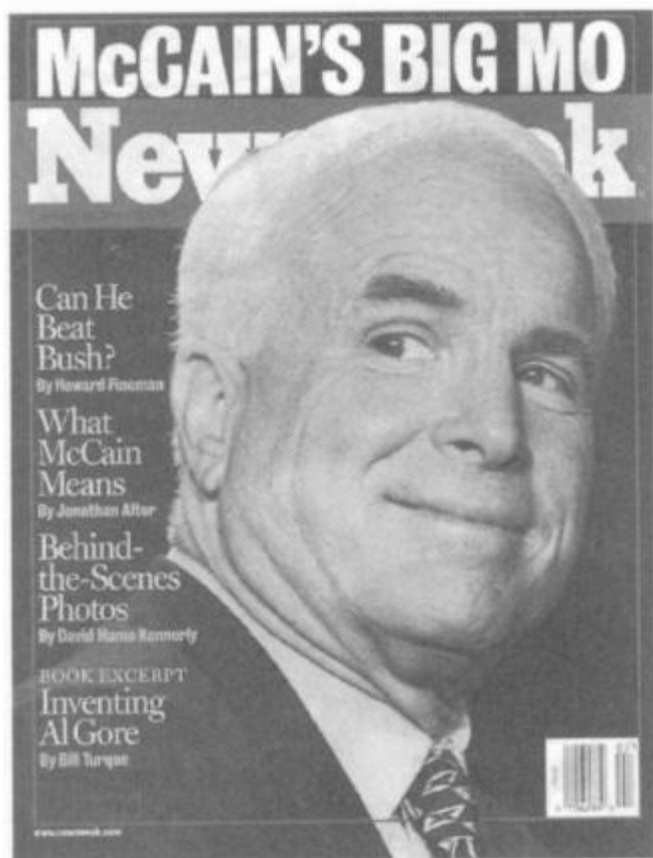
“无名之辈”吉米·卡特在一群大人物当中声名鹊起，这说明政治舞台上的角逐已今非昔比。过去的至理名言不管用了。

理查德·尼克松也许是世界上最有名的政治家。可是，几乎任何一个无名之辈都有可能打败他。贝拉·艾布札格（Bella Abzug）和克利福德·凯斯（Clifford Case）之类的知名政界人物的落败，进一步证明光有名气是不够的，必须要有定位。

你需要一个不会把你逼到失败者位置的定位，不要发生像“凯斯参议员年纪太大”和“艾布札格女士脾气暴躁”那样的负面定位。

公关宣传如同吃饭，最令人胃口大减的莫过于一顿丰盛的大餐，而最能降低一款产品或一个人的公关潜力的莫过于一篇全国性杂志上的封面故事。

媒体每天都在搜寻新的、与众不同的、年轻的新鲜面孔。



“无名之辈”约翰·麦凯恩（John McCain）^[7]的声名鹊起，说明了匿名所具有的公关优势。相反，史蒂夫·福布斯（Steve Forbes）曾在1996年的大选中名噪一时，因而在2000年时获得的有利公关宣传少了很多。在我们看来，麦凯恩的竞选失败是由于他没有想清楚如何给自己精准定位。乔治·布什的定位是“富有同情心的保守派”，那么约翰·麦凯恩呢，他代表了什么？满足所有人的需求在政界同样行不通。

在和媒体打交道时，你必须保护好自己的匿名资源，直到准备好用它。而当你使用这种匿名资源时，要不遗余力。需要牢记的是，你的目的

不是为了宣传而宣传，而是为了在潜在顾客心智中建立一个定位。

一家拥有不出名产品的不出名公司，比一家产品为人熟知的知名公司，能够从公关宣传中获益更多。

安迪·沃霍尔（Andy Warhol）曾预言：“未来，人人都会出名15分钟。”

当你的15分钟来临时，充分利用好每分每秒。

[1] 一种用于缓解感冒症状的水溶性药片。——译者注

[2] 辉瑞公司的一个感冒药品牌。——译者注

[3] 国际四大会计师事务所之一，由普华（Price Waterhouse）和永道（Coopers & Lybrand）于1998年合并而成。

[4] 这个熨斗品牌的名字Proctor和宝洁公司的名字Procter 仅一个字母之差，读音是一样的。——译者注

[5] 关于施乐的案例，更多详情请参见《大品牌大问题》第3章。——译者注

[6] 早期用来存储电脑数据的一种磁带。——译者注

[7] 美国参议员，2000年竞选总统候选人未果。——译者注

第12章 品牌延伸陷阱

在过去10年的营销史上，最突出的潮流是品牌延伸。也就是，把一个知名产品的品牌名用于一个新产品（即“搭便车陷阱”的终极版本）。

Dial牌肥皂、Dial牌除臭剂

Life Savers牌糖果、Life Savers牌口香糖

舒洁牌卫生纸、舒洁牌纸巾

就像谢尔曼将军当年横扫佐治亚州那样，品牌延伸扫荡了整个广告界和营销界，而且似乎有非常合理的理由。



近年来较为疯狂的品牌延伸案例之一，是米勒牌白啤。

品牌延伸在逻辑上讲得通：经济学上有论证，行业认可，消费者接受，广告成本降低，收入增加，企业形象进而得到提升。

由内而外的思维

品牌延伸在逻辑上讲得通，不幸的是在现实中行不通。

品牌延伸的问题出在哪里？它纯粹是顽固地从企业内部出发的由内而

外思考的结果，其过程大致如下：

我们生产的Dial牌肥皂在固体皂市场上份额最大。顾客一看到Dial牌除臭剂，就知道它是由Dial牌肥皂的生产商制造的。

关键在于，“此外，Dial是一种除臭香皂。因此，顾客会期望我们生产一种优质的腋下除臭剂。”总之，买Dial牌肥皂的顾客也会购买Dial牌除臭剂。

但是，请注意，如果品牌延伸发生在同一个品类内，企业的推理过程就不一样了。

拜耳公司“发明”了阿司匹林，多年来一直是解热止痛药的领导品牌。但是，拜耳无法忽视泰诺因采取“打击阿司匹林”战略所斩获的成果。

于是，拜耳也推出了一种对乙酰氨基酚产品，叫“拜耳非阿司匹林止痛药”。拜耳以为，那些买过泰诺或其他对乙酰氨基酚类药品的人，会回过头来购买拜耳对乙酰氨基酚，因为它是治疗头痛的领导品牌。

可惜，以上两个例子中的战略都无效。

Dial拥有的固体皂市场份额很大，但除臭剂的市场份额很小。



一群幼稚的成年人（我们无法想象女人也会犯同样的错误）围坐在董事会办公室的会议桌旁，决定把他们生产的新型对乙酰氨基酚产品命名为“拜耳非阿司匹林止痛药”。该品牌能从泰诺手里抢走业务吗？不可能。

拜耳非阿司匹林产品在对乙酰氨基酚类药品市场上的份额很小，简直微不足道。

由外而内的思维

我们不妨从潜在顾客的角度看品牌延伸，由外而内地思考。

Dial和拜耳这两个品牌，都在潜在顾客的心智中拥有强大的定位。

那么，在心智中拥有定位意味着什么？简单来说，就是指品牌名变成了产品通用名称的代名词。

“给我一瓶可口可乐。”

“拜耳在哪里？”

“给我Dial。”

定位越强，这种代名词现象就越容易发生。有些品牌的定位十分强大，实际上已经变成了品类通用名，如Fiberglas（玻璃纤维）、富美家（耐火板）、Jello（果冻）、舒洁（卫生纸）、邦迪（创可贴）、Sanka（无咖啡因咖啡）。当然，“通用”品牌名容易越界，须谨慎使用，否则会受到美国政府的惩罚。

从传播的角度看，成为通用品牌名非常有效。这种通用品牌名不仅阐述了品牌，也阐述了品类。一旦拥有了通用品牌名，就可以忽略品牌，直接宣传品类。

“咖啡让你睡不着？喝Sanka品牌吧。”（这里可以看出律师的干预有多强。如果没有多余的“品牌”二字，广告主题会更突出。）



拜耳没有放弃，继拜耳非阿司匹林失败后，又推出了“拜耳优选”系列。该系列包含五种不同的止痛药，全都不含阿司匹林，而且都以拜耳命名。公司花了1.1亿美元发布“拜耳优选”系列，但是，第一年的销售额仅2500万美元。

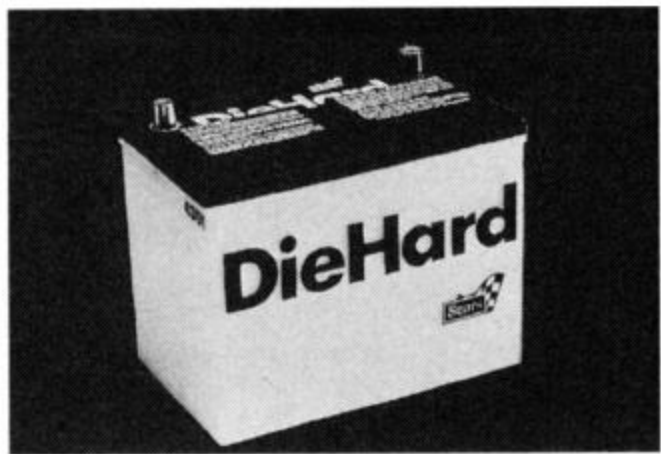
“给你的家人吃低热量的Jello，别再吃蛋糕或馅饼了。”

从潜在顾客的角度来看，品牌延伸与通用品牌的定位相悖。品牌延伸使得品牌在心智中失去清晰的焦点。当顾客想要阿司匹林时，再也不能说“给我拜耳”。或者，想买肥皂时，再也不能说“给我Dial”了。

从某种意义上说，品牌延伸是在提醒潜在顾客：“拜耳”其实只不过是一个品牌名。品牌延伸打破了人们心目中拜耳就是最好的阿司匹林的印象。或者，这样做打破了Dial就是除臭香皂的印象，Dial不过就是一个品牌名。

彭尼vs.永久

真正进入心智的根本不是产品，而是产品的“名字”。在潜在顾客心智中，名字就像是一个钩子，上面挂着产品的特性。



在推出永久牌蓄电池时，西尔斯还是世界上最大的零售商。永久自然也成了当时美国最畅销的汽车蓄电池品牌。我们相信，当时在西尔斯公司内部，也会有不少人问：“为什么不叫‘西尔斯’牌蓄电池？”

因此，如果汽车蓄电池的名字是永久（Die-Hard），并且西尔斯百货告诉潜在顾客这款蓄电池可以用4年，潜在顾客心智中就有了一个钩子（“永久”），上面挂着“耐用”的特性。

然而，如果蓄电池的名字叫彭尼（JC Penny）^[1]，这个零售商告诉潜在顾客这种电池从不需要加水，潜在顾客就会有一个非常弱的钩子（“彭尼”）来挂产品的特点（且不提“彭尼”同时作为公司名与产品名，给顾客带来的混淆）。

用一个形象的比喻，名字就像刀尖，它能够撬开心智，导入信息。产品有了恰当的名字，就能够填补心智里的空位，并且生根发芽。

那么，彭尼公司为什么非得给蓄电池取名彭尼呢？应该还有其他类

似“永久”之类更易于传播的词可以选择啊。

如果你“由内而外”地思考，就很容易明白其中的原委。“我们是彭尼公司，受到各路消费者的高度推崇，其中包括蓄电池的消费者。我们要把公司名用作蓄电池的名字，这样一来，所有人一看就知道生产商是谁，也会知道这是一款特别好的产品。”

这种思维还会补充一个关键点：“给蓄电池加上彭尼的名字，潜在顾客就知道去哪儿买了。”

“好主意。”于是，又一个符合逻辑的、由内而外的决策诞生了。

可是，如果从潜在顾客的角度看，这个名字就完全不合理了，因为在顾客的心智不会这样考虑问题，他们的出发点是产品。

不出意料，在品牌偏好度上（即在潜在顾客心智中的蓄电池阶梯上），“永久”位于第一层，而“彭尼”排在很下面。

不过，像彭尼这样的大型零售商，不是也卖出去很多蓄电池吗？当然没错。不过，要知道，很多产品“尽管”名字起得不好也能卖出去，而不是“因为”起了这个差名字而卖出去。

另外，难道潜在顾客就能够记得住，只有在西尔斯才能买到永久牌电池？是的，这是西尔斯面临的问题，即并非每个想买永久牌电池的人都能够联想到西尔斯。但是，最好首先让品牌在潜在顾客心智中占据一个定位，然后再考虑如何让顾客联想到这个品牌的零售商。

做定位时，走捷径未必就是最好的战略，显而易见的名字并不总是最

好的。

由内而外的思维是成功最大的障碍，由外而内的思维才是最佳的解决之道。

看待名字两种方式

消费者和生产商看待品牌名字的方式截然不同。

你相信吗？对于亚特兰大可口可乐公司的人来说，可口可乐不是一种软饮料，而是一家公司、一个品牌名、一个机构和一个不错的工作场所。

但是对于消费者来说，可口可乐是一种甜的、带气的棕色饮料。或者说，可口可乐就是瓶子里装着的那些液体，而不是由一家叫可口可乐的公司生产的一种可乐饮料。



营销人员知道的太多了。他们清楚罐子上印的是里面饮料的品牌名（有时也是生产商的名字）。比如，这是可口可乐公司生产的一罐可乐。既然如此，为什么不可以推出一款由可口可乐生产的柠檬-青柠类饮料，以替代雪碧呢？可以，但是潜在顾客会深感困惑。对于喝可乐的人来说，可口可乐就是罐子里装的液体，印在罐子上的品牌名只是为了告诉喝的人里面装的液体叫什么名字，而且是正宗货。不要去挑战顾客的这些认知，否则是自冒风险。

同样，拜耳就是装在阿司匹林瓶子里的那些小药片，而不是由一家叫拜耳的公司生产的阿司匹林[其实，公司的名字是斯特林（Sterling Drug），不是拜耳。因此，从逻辑上讲，“拜耳非阿司匹林”应该叫作“斯

特林非阿司匹林”]。

成为通用名的品牌名称的最大优势在于，名字几乎等同于产品本身。在消费者的心智中，拜耳就是阿司匹林，其他阿司匹林品牌都是“拜耳的仿冒品”。

可口可乐的那句著名口号“正宗货”，利用了潜在顾客的如下心理：他们往往会推崇第一个进入心智的产品，并认为跟风产品终归不如原创作品。

当买不到可口可乐、舒洁或拜耳时，或者在其他品牌的价格足够便宜的情况下，潜在顾客才可能买其他品牌。但是即便如此，拜耳等品牌仍然在顾客心智中拥有很强的地位。

但是，请注意，如果让同样的顾客去买“拜耳非阿司匹林”产品时，会发生什么情况。顾客会想：拜耳就是阿司匹林，又怎么会是非阿司匹林呢？

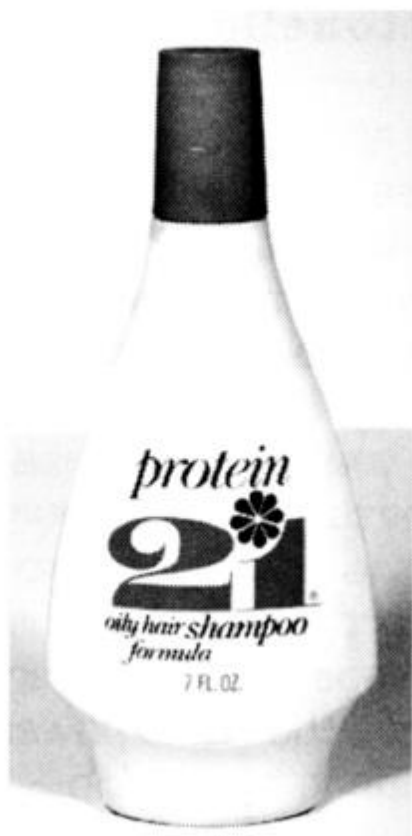
拜耳缓释阿司匹林、拜耳抗鼻塞感冒药、拜耳非阿司匹林止痛药，拜耳的每一次品牌延伸，都在削弱品牌的阿司匹林定位。

不出所料，拜耳在解热止痛药市场上的整体份额在持续下滑。

“蛋白质21”是什么

蛋白质21（Protein 21）洗发水当属品牌延伸陷阱的一个经典案例。

1970年，Mennen公司推出了一款洗发水和护发素二合一的产品，名为蛋白质21。该产品迅速占领了洗发水市场13%的份额。



毁灭一个品牌最简单的做法是进行品牌延伸。如果Mennen公司没有把“蛋白质21”这个名字用于定型喷雾和护发素，如今它可能已是一个大品牌。

随后，Mennen经不住品牌延伸的诱惑，很快推出蛋白质21定型喷雾，包括普通型和加强型，以及有香型和无香型。接着，它又推出了蛋白

质21护发素（两种配方）和蛋白质21精华素。另外，它还推出了男士专用的蛋白质29系列。这下，消费者记不住该往头发上抹哪个产品了。

难怪蛋白质21在洗发水市场上的份额从13%跌至2%，而且，肯定还会继续下滑。

虽然看起来不可思议，但是品牌延伸思维在整个包装产品行业继续风靡。

“适高”是什么

再看看适高（Scott）在纸制品行业中的定位。在规模达数十亿美元的纸制消费品市场上，包括纸巾、餐巾纸、卫生纸及其他纸品等，适高拥有最大的市场份额。然而，适高在自认为很强的领域里其实很弱。

适高牌纸巾（ScotTowels）、适高牌卫生纸（ScotTissue）、适高牌面巾纸（Scotties）、适高牌餐巾纸（Scotkins），甚至还有适高牌婴儿纸尿布（BabyScott diapers），所有这些名字都削弱了适高的品牌根基。“适高”这个名字承载的产品越多，对于消费者的含义就越模糊。

Charmin	30%
Northern	14%
适高	12%
Angel Soft	11%
Cottonelle	10%

上表为目前各主要卫生纸品牌的市场份额占比。曾经的领导品牌适高，如今退居第三。它存在的问题比看起来的更严重。一旦失去领导地位，其损失的不仅仅是部分业务，还有渠道影响力、利润空间及品牌声誉。领导地位本身是营销战中最强有力的定位。

以适高牌卫生纸为例。适高原本是卫生纸市场上的第一品牌。后来，宝洁公司推出Charmin牌卫生纸，其广告以杂货店经理惠普尔先生（Mr.Whipple）阻止女顾客捏Charmin牌卫生纸的场景，突出了Charmin卫生纸的柔软（因为柔软，所以顾客忍不住想捏）。如今，Charmin是第一，适高是第二。我们可以预见，适高系列的其他产品迟早也会败下阵来。

在适高案例中，市场份额大并不意味着品牌占据了定位。心智份额大才更重要。家庭主妇在购物清单上写的“Charmin、舒洁、Bounty和帮宝适”这些名字，我们一看就能确切知道她打算购买什么产品。而“适高”在购物清单上不代表任何产品。

适高各类产品实际的品牌名对于区分产品也帮助不大。例如，Scotties（适高牌面巾纸）和ScotTissue（适高牌卫生纸），哪一个专门用来擦鼻涕的呢？

从定位的角度来看，适高这个名字在顾客心智中没有栖身之处，因为它在任何产品阶梯上都没有稳固的位置。

适高公司已经意识到自己的错误。它新推出的Viva牌纸巾，获得了很大的成功，Cottonelle牌卫生纸也卖得不错。

There's no such thing as a free launch.

You might have read in the papers about the sagging sales of Miller High Life. "The decline is puzzling even to beer industry veterans," says George Lucas, columnist for the Chicago Tribune.

Life up, High Life down.

What is causing the decline of Miller High Life? We believe it's the success of Miller Lite.

In our book, "Positioning: The battle for your mind," we call this the zero-sum principle: One name can't stand for two different products. When one goes up, the other goes down.

The line-extension trap.

What's happening in beer is also happening in soft drinks.

We once had Coca-Cola and Pepsi-Cola. Today we have 11 different versions of the same two products: Coke, Diet Coke, Tab, Caffeine-Free Coke, Caffeine-Free Diet Coke, Caffeine-Free Tab, Pepsi, Diet Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Free and Sugar-Free Pepsi Free.

Harder to stop than herpes.

Once line extension starts in an industry, it's extremely contagious. Six cigarette brands used to account for almost all of the market. Today there are 175 brands and no end in sight.

As marketing costs in steep 175 brands alive go through the roof, the total market for cigarettes stays the same. So everyone is a loser except, of course, the media and the advertising agencies.

You can expect the same thing to happen in soft drinks and in beer. More brands, more promotion dollars, static sales.

Long-term vs. short-term.

One reason line extension is so insidious is that the long-term effect is clearly the opposite of the short-term effect.

Short-term, line extension is almost always a success. Diet Coke is the latest example. But long-term, line extension is usually a loser.

It's like alcohol. Long-term, alcohol is a depressant on the central nervous system. But in the short-term, the effects are just as euphoric as the case movements of Diet Coke.

Please, Mr. Coors.

On three separate occasions in the mid-70s, we pleaded with Coors not to line-extend the Coors brand by introducing Coors Light.

Rather, we suggested repositioning the brand as "the pleasure in light beer."



(Coors Regulars had fewer calories than Michelob Light.)

Instead they introduced Coors Light. With predictable results.

Short-term, Coors' share of market went up. But then Coors lost both its mystique and its momentum.

Now both Coors and Miller are in trouble.

Et tu, Mr. Busch?

But that didn't stop Anheuser-Busch from plunging into the line-extension pool. So now we have Budweiser Light. A short-term winner, to be sure. But with an uncertain future.

Does line extension ever work? Sure, but only when everybody else is doing the same thing. The cigarette business is a good example. (In the stock market, it's known as the "greater fool" theory.)

We've studied hundreds of products in scores of markets. Invariably, line extension in the long run is a loser strategy.

Read our book.

Al Ries and Jack Trout first started to write about positioning a dozen years ago.

Since then, the two Trout & Ries principals have explained their principles in hundreds of articles and more than a thousand speeches.

In the process, positioning has become a buzzword in advertising and marketing circles.

Yet most people misuse the word and the concept. The heart of positioning is learning to avoid the line-extension trap.

Our book, "Positioning: The battle for your mind," explains in detail why line extension is dangerous.

(Published by McGraw-Hill and Warner Books.)

It's like a cancer. Long-term, line extension erodes your basic position in the mind.

Pick our brains.

Before you commit your company to another line-extension brand, call us.

As an advertising agency, we have 20 years of experience in a broad range of packaged goods and consumer products and services.

Please write to Trout & Ries Advertising, Inc., 1575 Avenue of the Americas, New York 10019. Attn: Al Ries, Chairman. Phone: (212) 669-8888.



Trout & Ries Advertising, Inc.

我们坚决反对品牌延伸。在198年3月7日出版的《纽约时报》上，我们就品牌延伸问题打了一整版的广告。广告中提出了一个问题：“是什么使得‘米勒高品质生活啤酒’每况愈下？”答案是：“米勒莱特啤酒的成功。”历史往往会重演。康胜淡啤差不多快把常规型康胜啤酒挤出市场了。眼下，百威淡啤的成功也造成了常规型百威啤酒销量的严重下滑。世

上没有免费的午餐。

Life Savers是什么

Life Savers^[2]牌口香糖是另一个失败的品牌延伸案例。可以说，这个品牌已经命悬一线。

同样，品牌延伸在逻辑上讲得通。

在《纽约时报》的一篇报道中，Life Savers公司的执行副总裁这样解释新产品的战略：“我相信，把一个强势的既有品牌名应用到一个具有相似特点的新产品上，可以提高成功概率。”

接着，他介绍了Life Savers牌糖果的特点：“我们从和消费者的对话中得知，Life Savers这个品牌名所表达的不仅仅是中间有个洞的糖果，还意味着味道超好、物超所值和可靠的品质。”

这番话说得不对。如果问消费者“哪个品牌代表味道超好、物超所值和可靠的品质”，会有多少人回答“Life Savers”？没有。

但是，如果问消费者“中间有个洞的糖果叫什么？”

大部分人会说：“Life Savers。”

那么，品牌延伸结果如何？Life Savers牌口香糖的市场份额一直只有几个百分点。它属于那些如今你再也看不到的品牌之一，因为早在1978年就销声匿迹了。

就像电视广告上说过的：“这个产品不错，可是中间那个洞怎么没有了？”

Life Savers牌口香糖产品上当然没有洞，而是营销战略有漏洞。

讽刺的是，Life Savers公司在口香糖领域也取得了一项巨大的成功，那就是在泡泡糖品类上。

不过，不是Life Savers牌泡泡糖，而是Bubble Yum。这是第一个软泡泡糖品牌（兼具“第一个进入心智”及“非品牌延伸名称”的双重优势）。

Bubble Yum大获全胜，其销售额已超过Life Savers牌糖果。Bubble Yum不仅是销量最大的泡泡糖品牌，还有可能成为所有咀嚼型口香糖中最畅销的品牌。

永备是什么

当新技术来临，很多公司都会遇到挑战。

在电池主要用于手电筒的年代里，永备（Ever-easy）^[3]主导着电池市场。后来，随着晶体管的发明，诞生了众多新产品，包括磁带录音机，以及功能更强大的收音机。当然，也诞生了更耐用的碱性电池。

P.R.Mallory公司发现商机，推出黑金相间、外观独特的金霸王碱性电池。

美国联合碳化物公司的人则不屑于使用新名字，它认为：“我们已经

拥有电池行业里最好的名字了。”

并非如此。如今，金霸王的销量超过了永备碱性电池。为应对金霸王的成功战略，永备的人显然觉得有必要效仿金霸王的黑金配色方案。同时，他们在外观上让“碱性电池”这几个字比“永备”商标更突出。



本书出版后不久，我们打电话给美国联合碳化物公司广告部的经理，建议推出一款使用新名字的碱性电池。对方的回答却是：“我们绝不会推出使用永备以外名字的电池。”但后来该公司还是推出了劲量新品牌（金霸王步步紧逼，美国联合碳化物公司被迫推出新品牌）。如今，金霸王的销量超过永备和劲量之和，尽管劲量广告里的那只卡通兔吸引了大众眼球（在电视游戏节目《21》里，一位参赛选手因为把那只劲量的兔子说成是金霸王的而痛失10万美元）。

相比之下，金霸王电池的外观上只需突出“金霸王”三个字，连“碱性电池”都没必要标，因为“金霸王”本身就等于碱性电池。

毫无疑问，这就是定位的精髓所在：让品牌名成为品类通用名称的代名词。如此一来，潜在顾客自然就会把品牌名当通用名称来用。

然而，由于品牌延伸从直觉上判断似乎非常正确，因此要抵制品牌延伸的诱惑，只有研究营销史上品牌延伸的经典失败案例这一条路。

失败案例并不难找，它们都是错失良机的传奇故事。

错失“100毫米香烟”机会

第一支100毫米的超长香烟是哪个牌子？

Benson & Hedges（以下简称B&H）对吧？它是最有名、销量最大的100毫米香烟品牌。

“B&H牌香烟的缺点”系列广告的宣传将品牌打入了烟民心智。B&H成了100毫米香烟这一概念的开拓者、原创者及发明者。

但是，事实并非如此。第一支100毫米的香烟是Pall Mall Gold，然而，Pall Mall公司却陷入了品牌延伸陷阱。

B&H公司乘虚而入，抢占了超长香烟的定位。

你或许认为Pall Mall Gold这次错失良机，会让企业对品牌延伸失去信心。

但是没有。我们说过，品牌延伸在逻辑上有很强的说服力。

于是，现在有了薄荷型Pall Mall、特柔型Pall Mall及轻淡型Pall Mall 100s。名称的混乱损害了Pall Mall基础品牌的销量。

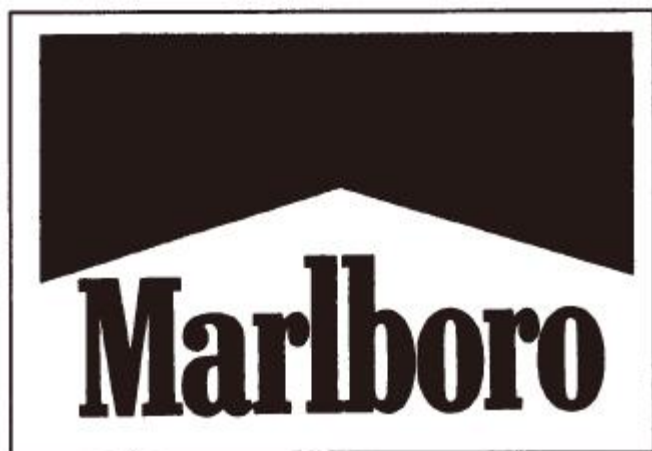
以薄荷型Pall Mall为例。公司认为品牌延伸的理由不容置疑：“Kool和沙龙（Salem）等薄荷型香烟品牌占据的市场份额越来越大……如果我们也推出一个薄荷型香烟品牌，就可以从这个日益增长的市场上分得一杯羹。”

薄荷型Pall Mall上市后，销量从未超过Kool牌的7%。

1964年，Pall Mall是美国第一香烟品牌。

1965年，Pall Mall开始品牌延伸，销量随即下滑至第二位。此后，Pall Mall在美国香烟市场上的份额逐年递减。

1964年，其所占份额为14.4%，如今连一半都不到。



万宝路如今成了全球销量最大的香烟品牌，我们应该谈谈它为什么会成功。实际上，所有的香烟品牌都在设法吸引女性消费群体（既然吸烟的大多是男性，女性自然成为拓展业务的新机遇）。菲利普·莫瑞斯公司反其道而行之，聚焦于塑造男人中的男人，即牛仔形象，从而确立了男子汉香烟品牌的定位。骆驼（Camel）香烟是什么？谁知道呢？温斯顿（Winston）是什么？也没人知道。万宝路是什么？一种男子汉抽的香烟，碰巧也是女人消费最多的香烟品牌。

品牌延伸的逻辑也可以反过来看。既然常规型香烟品牌占据香烟市场的很大份额，你还会推出非薄荷型Kool牌香烟吗？

当然不会，因为Kool就是最早的薄荷型香烟。Kool代表薄荷型香烟，就像拜耳代表阿司匹林。

市场上现有的大多数品牌都在做品牌延伸，这对Kool来说是件好事。

如今，一家货品齐全的烟草专卖店出售的不同品牌达100多个（含品牌延伸产品）。整个烟草行业生产的品牌约有175个。这么多的品牌，让顾客感到困惑不堪（吸烟不仅对香烟营销人员的肺有害，而且也会使他们的心智不能做出正确的决策）。

当然，万宝路和温斯顿两大领先品牌早就通过品牌延伸推出了轻淡型、100毫米和薄荷型香烟。所以，按照品牌延伸理论，你觉得这两大品牌会不会步Pall Mall的后尘？或许吧。不过，在盲人国，一只眼的人就能当国王。^[4]

还有哪些品牌能够挑战领导者？几乎所有的主流香烟品牌都已经品牌

延伸得不能再延伸了。



万宝路没有品牌延伸吗？当然有。但是，不该这么问。应该问的是：“如果菲利普·莫里斯公司把在薄荷型万宝路、中焦油型万宝路和柔和型万宝路等延伸产品上消耗的资源投入打造新品牌，会不会发展得更好？”我们认为会。但是，由于我们反对抽烟，所以，希望菲利普·莫里斯公司不要采取我们的建议。顺便说一句，有多少牛仔会抽薄荷型香烟？

就像给烟民的警告一样（“吸烟有害健康”），或许香烟生产商也需要

一句警告：“品牌延伸损害企业利润”。

错失“玉米油人造黄油”机会

另一个错失良机的案例发生在人造黄油领域。

Fleischmann's是玉米油人造黄油领域里的领导品牌和最大销售商。

但是，第一个玉米油人造黄油品牌是Mazola。这是企业被品牌延伸逻辑引入歧途的一个典型例子。

Mazola原来是液体玉米油领导品牌。企业认为，还有比“Mazola牌玉米油人造黄油”更合乎逻辑的名字吗？Mazola牌玉米油、Mazola牌玉米油人造黄油，这样做的结局大家都知道了。

如今，Fleischmann's才是玉米油人造黄油第一品牌。

奇怪的是，从严格意义上讲，Fleischmann's牌人造黄油也是一个品牌延伸名称。还记得Fleischmann's牌酵母粉吗？幸运的是，没多少人记得，因为现在很少有人自己烤面包了。

除此之外，Fleischmann's杜松子酒、伏特加和威士忌，也都出自同一家公司。但是由于酒精饮料和人造黄油在人们心智中相去甚远，因此混淆程度降到了最低。（谁会相信“凯迪拉克”牌狗粮真的是通用汽车公司生产的？）

错失“冻干速溶咖啡”机会

还有一个错失良机的案例发生在冻干咖啡领域。如今，Taster'sChoice是该领域的领导品牌且销量最大。

可是，第一款冻干咖啡叫什么名字？麦氏典藏（Maxim）。那么，为什么麦氏典藏没有成为第一品牌？这是一个值得细说的阴谋与勇气的故事。

凭借麦斯威尔（Maxwell）这个主品牌，通用食品公司（General Foods）主导了咖啡市场，享有最大的市场份额和最高利润。后来，该公司发明了一种新的加工工艺，即“冻干速溶”。



有个不为人知的故事，雀巢公司在给自己对抗麦氏典藏的冻干咖啡命名时，内部发生过争论。一方面，瑞士公司管理层希望命名为“金牌雀巢咖啡”，这样就可以充分利用雀巢咖啡这个世界上销量最大的速溶咖啡的品牌名；另一方面，美国公司管理层则坚持取名为Taster's Choice，最终

在公司内部争论中胜出，也在外部市场上获得了胜利。一个更好的名字加上一个更好的战略，有时能够克服作为品类里第二品牌的劣势。

从表面上看，这一工艺似乎有助于提高通用食品公司在咖啡市场上的份额。

实际上呢？

通用食品公司的出击错误，对于竞争对手来说是好消息。由于麦氏典藏这个名字是从麦斯威尔主品牌延伸出来的，该公司立刻陷入劣势（大部分人无法区分Maxim和Maxwell）。Maxim是个没有含义的词，没有蕴含新产品的价值。

雀巢公司的反击策略是推出Taster'sChoice[5]。雀巢公司不仅对于这个名字的选择具有战略眼光，而且其出击时机也几乎完美。没等竞争品牌麦氏典藏进入咖啡消费者的心智，雀巢就及时杀了进来。

“Taster'sChoice”这个新名字还有助于雀巢攻取磨粉烘焙咖啡市场。广告是这样说的：“就像磨粉烘焙咖啡煮出来的味道。”结果如何？你知道的。

Taster'sChoice是这场冻干速溶咖啡之争的大赢家。尽管通用食品公司开创了冻干咖啡品类，并且第一个面市，但是Taster'sChoice的销量是麦氏典藏的两倍以上。

错失“特润护手霜”机会

再举一个发生在护手霜领域的错失良机的案例。故事先从护手霜市场上的主导品牌杰根斯（Jergens）说起。



倍护的成功验证了一个重要的定位概念：竞争对手推出的品牌延伸产品，往往对你是一次机遇。给品牌延伸产品配以全新的名字，你就有机会赢得竞争。Benson& Hedges、Taster's Choice 及倍护就是三个典型例子。

最初，该公司推出了杰根斯特润护手霜（Jergens Extra Dry）。在那个年代，市场上流行的手部护肤产品是乳液状的，而杰根斯的新产品则是霜状的。这确实是一项重大创新，但是被相似的产品名称给扼杀了，因为潜在顾客没有看出新老产品有什么不同。

但是竞争对手看出了不同。

旁氏公司（Chesebrough-Pond's）随后推出倍护特润护手霜。此时，这种新型的霜状手部润肤产品才第一次有了名字，并在消费者心智中有了清晰定位。这个品牌的销量很快起飞了。

当然，杰根斯反应过来后，推出新品牌Direct Aid进行反击。

之后，又是不断重演的故事情节，由于倍护已经取得营销胜利，而杰根斯行动太晚、力度太小，因此难以挽回局面。如今，倍护是护手霜领域的第一品牌，其销量超过杰根斯、杰根斯特润护手霜及Direct Aid三个产品之和。

然而，倍护的全名实际上是凡士林倍护，这不也是一个品牌延伸名字吗？



如果你信奉品牌延伸，就不会相信事实。尽管Tab的销量超过了健怡百事，也因而证实了品牌延伸名的劣势，但是百事可乐依然不知悔改，继续推出水晶百事（Crystal Pepsi）、野樱桃味百事（Wild Cherry Pepsi）、极度百事（Pepsi Max）和百事XL。另外，百事可乐还推出了轻怡百事、百事AM和百事一卡（Pepsi One）。这些品牌没有一个成功的，

将来也不可能。

没错，但是顾客把这个产品称为倍护，而非凡士林。顾客认为，凡士林是石油提取凝胶，而倍护则是护手霜。

无糖可乐

很少有机会能够观察到像健怡百事可乐和Tab这样战略截然不同的两个产品在无糖可乐上的直接对峙。

品牌延伸的危害之所以不易察觉，是因为所有的优势看起来都归于百事。毕竟，像百事这样的大品牌，加上“健怡”这种描述性的形容词，看起来无往不胜。

此外，健怡百事可乐还是第一个上市的。根据定位法则，第一个进入潜在顾客心智的品牌拥有巨大的优势。但是，这都不足以克服一个品牌延伸名字所带来的劣势。

这场无糖可乐营销战的赢家是Tab。百事这个名字延伸到无糖可乐领域并无优势，只有劣势。

喝可乐的人 would 认为，健怡百事可乐比不上常规百事可乐，而Tab却是独立品牌（因此没有老产品可以比较）。

那么，在Tab取得出色的营销胜利之后，可口可乐公司有没有遵守定位原则呢？

当然没有。可口可乐接下来犯了同样的错误。Tab如今也有了沙士[6]、姜汁汽水及黑樱桃味汽水。要想在这些品类里建立品牌，就不该再使用Tab这个已经成为“无糖可乐”代名词的品牌。

输的那一方呢？没有比输掉一场关键球赛，更能促使教练改变战略的了。那么，百事可乐后来怎样？

现在，轻怡百事变成了百事一卡。真是无休止的胡闹。

它再次犯了同样的错误，推出轻怡百事可乐（Pepsi Light），一个无足轻重的品牌延伸名。

反品牌延伸

品牌延伸通常是错的，但是把品牌延伸反过来可以。把品牌延伸反过来，可以叫作“拓宽应用范围”。强生婴儿洗发水就是最好的例子之一。



有过一小段时间，强生婴儿洗发水事实上成了成人洗发水领域的领先品牌。后来，强生公司撤回了这个广告项目，对该产品放任自流。有些产品需要投入大量广告，来维持品牌的定位概念在消费者心智中的活跃度。这种战略不一定会增加销量，但是可以维持现有销量水平。然而，很多公司都是以“投资回报率”来衡量广告效益。

强生公司通过向成人市场宣传产品的温和特质，使强生婴儿洗发水成为成人洗发水领域的领先品牌之一。

请注意“拓宽应用范围”的战略要点是：同样的产品、同样的包装、同

样的标签，只有用途不一样。

如果强生公司进行品牌延伸，推出强生牌成人洗发水，不可能如此成功。

拓宽应用范围的其他例子，还包括蓝仙姑（Blue Nun），这种白葡萄酒向顾客推广自己搭配肉类和搭配鱼类一样好。

这些不是“满足所有人需求陷阱”的例子吗？完全不是。强生婴儿洗发水是第一个也是唯一一个向成人推销的婴儿洗发水；蓝仙姑则是唯一一种推销自己既可以搭配鱼肉也可以搭配其他肉食的白葡萄酒。

如果其他品牌采取同样的策略，不会那么成功。

另外还有艾禾美小苏打，推销自己非常适合用于冰箱除味和下水道清洁，也非常成功。可是，当这家公司通过品牌延伸推出艾禾美牌小苏打腋下除臭剂时，结果如何呢？

收效甚微。就像菲莉斯·迪勒（Phyllis Diller）^[7]说的：“只有当你站在冰箱里的时候，才管用。”



艾禾美公司将其品牌延伸到了更广泛的品类，如牙膏、地毯清洁剂等。这些产品中的大部分，至多销量平平。问题是：假如这家公司利用其技术实力推出新品牌名字的新品类，情况是否会好一点？含小苏打成分的美达净（Mentadent）牙膏的销量超过了艾禾美牌牙膏。迷恋自己的品牌名，是美国大公司的通病。

连《哈佛商业评论》杂志也站出来呼吁：品牌延伸是大错特错。为什么就是没人听呢？

[1] 世界500强企业，美国最大的连锁百货商店之一。——译者注

[2] lifesavers是救生圈的意思，该品牌的糖中间有个洞，形状像救生圈。

——译者注

[3] 美国联合碳化物公司（Union Carbide）旗下的著名电池品牌。——译者注

[4] 这里的意思是，当所有品牌都在做品牌延伸时，领先品牌具有相对竞争优势。——译者注

[5] 意思是“品尝家的选择”。——译者注

[6] 美国流行的一种碳酸饮料。——译者注

[7] 菲利斯·迪勒，美国著名喜剧演员。——译者注

第13章 品牌延伸何时有效

毫无疑问，品牌延伸很流行。

纽约市的职业棒球队、美式足球队、篮球队和网球队的名字是Mets、Jets、Nets及Sets。^[1]

就连纽约市外围投注机构都在张贴的海报上自称“纽约Bets^[2]”。如果纽约有健身队，大概会称为“纽约Sweats^[3]”吧。

依此类推，纽约黑帮可以称为“纽约Ghetts^[4]”，城市规划者应该称为“纽约Debts^[5]”。

幸好人们还没有完全丧失理智，事情似乎有朝另一个方向发展的趋势。纽约网球队醒悟过来，把名字从“纽约Sets”改成了“纽约Apples”。

短期有利

品牌延伸热持续不退的原因之一，是品牌延伸在短期内具有一定的优势。

比如，纽约市即将成立一支专业的游泳队。各大报纸在报道这一事件时，可能使用的典型新闻标题是“Wets^[6]来了”。只看“Wets”这个词，我们就知道：①这是一支专业的运动团队；②这个团队来自大都会纽约地区；③这可能是某项水上运动。

但这些都只是短期的。随着最初的宣传在心智中逐渐淡化，困惑便随之而来。

真的有一个叫“Wets”的游泳队吗？还是我把它和一个叫“Nets”的篮球队搞混了？或者我在想一个叫“Sets”的网球队？让我想想，“Nets”改名“Apples”了，Wets是“Sets”改名而来的吗？

由于品牌延伸名和原品牌名相关联，因而消费者很快会理解：“哦，原来是健怡可口可乐。”

同时，这很快会产生销量。当Alka-Seltzer推出新产品“升级版Alka-Seltzer”时，渠道都想囤货。虽然消费者不一定会买，但是零售商肯定会进货。

因此，早期的销售数据会很好看。（要想达到100万美元的订货量，只需向每个超市推销5美元。）

理解品牌延伸问题的关键之一，是要分别看待短期效应和长期效应。酒精是兴奋剂，还是抑制剂？实际上，两者都是。从短期效应看，酒精是兴奋剂；从长期效应看，酒精是抑制剂。品牌延伸的道理与酒精基本相同。

前6个月会有不错的业绩表现，因为这段时间里的销量是在往渠道里铺货。但是6个月后，就会出现没有重复订单的情况，感觉突然之间就出了大问题。

长期不利

对延伸品牌初次认识之后，潜在顾客始终无法确定这款产品是否真的存在。

像喜立滋淡啤、Pall Mall特柔型香烟和杰根斯特润护手霜之类的品牌名，很容易被心智接受，也很容易被遗忘。对于潜在顾客而言，这些品牌几乎不用动脑筋。

来得快，去得也快。由于在心智中没有独立的位置，品牌延伸名很容易被遗忘。品牌延伸名就像原品牌名的附庸，唯一的贡献就是模糊原品牌名所占据的定位，而且这往往会导致灾难性的后果。

回到20世纪30年代，罗尔斯顿·普瑞纳公司（Ralston Purina Company）[7]曾在电台为“罗尔斯顿1、2、3”[8]做广告。其中，1代表“饼干型”，2代表“常规型”，3代表“速溶型”。

1、2、3，结果都没了。

广告传奇人物大卫·奥格威在一则广告里同时宣传“白林索（Rinso White）肥皂和蓝林索（Rinso Blue）洗衣粉”，结果遭遇惨败。



失败的品牌延伸案例数不胜数。《今日美国》[9]的电视节目版（USA Today on TV）推出后，第一年亏损1500万美元，第二年随即取消。但是请注意，媒体在报道该事件时，总是纠结于节目单、人才、时机、布景等因素，对品牌延伸却从来只字不提。从本质上来说，这就是“产品vs. 定位”的问题。我们相信，有了正确的名字和定位，即使是那些品质一般的产品和服务，也能够取得成功。大多数人认为，产品或服务的质量才是唯一重要的因素，这种观点不正确。

莎莉公司（Sara Lee）[10]曾尝试通过烤鸡焗意面之类的产品进入冷冻正餐食品领域。该公司本身拥有甜点的定位。没有人不喜欢莎莉甜点，可是却有很多人不喜欢烤鸡焗意面，也不会进行购买，尤其不会购买莎莉烤鸡焗意面。

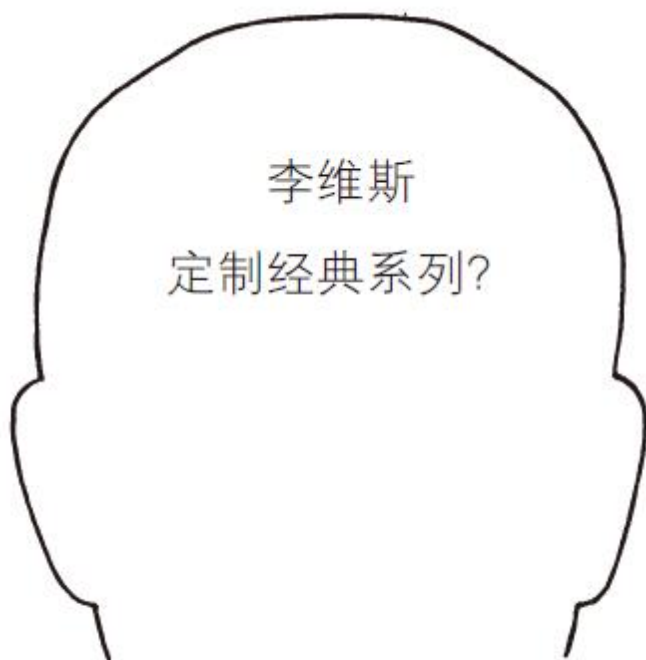
于是，在损失800多万美元之后，莎莉公司回归现实，退出了冷冻正餐领域。

几乎每个企业都试过品牌延伸。《星期六评论》（Saturday Review Magazine）曾试行过四个不同版本（艺术、科学、教育和社会），结果亏损了1700万美元。

眼下，李维斯和布朗鞋业公司（Browns Shoe）正合作推出“李维斯鞋履系列”（Levi'sfor Feet），真是令人难以置信。迄今为止，李维斯仍是牛仔裤市场上的领导品牌，可是这次它搞砸了。

现在又出来了安飞士花卉、真力时（Zenith）手表、老祖父（Old Grand-Dad）^[11]香烟、比克（Bic）^[12]连裤袜和舒洁纸尿裤。

还有皮尔·卡丹（Pierre Cardin）葡萄酒，既有红葡萄酒，又有白葡萄酒，以及香奈儿男士香水。



李维斯公司刚开始推出过“李维斯定制经典系列”（Levi's Tailored Classics），结果毫无成效。后来，它又推出了类似产品并重新命名为多克斯（Dockers）。如今，多克斯成了全球品牌，销售额达15亿美元，而“李维斯鞋履系列”很快就夭折了。

“2”似乎是一个颇受青睐的品牌延伸概念，比如Alka-2、Dial 2、Sominex 2以及《大白鲨2》（Jaws2）（几乎没有哪部电影续集的票房能够超过第一部）。

就连那些据称精明老练的广告公司也加入了“2”的行列。举几个例子，奥美2（Ogilvy&Mather 2）、恒美2（Doyle Dane Bernbach 2）、N.W.Ayer 2及Grey 2等。

购物清单测试法

品牌延伸的经典测试方法是购物清单法。

列出一张预购品牌清单，如舒洁、佳洁士、李施德林、Life Savers、拜耳和Dial，然后让你的爱人去趟超市。

这太简单了。大多数的丈夫或妻子会买回如下产品：舒洁卫生纸、佳洁士牙膏、李施德林漱口水、Life Savers糖果、拜耳阿司匹林和Dial肥皂。

诸如舒洁纸巾、Life Savers口香糖、拜耳非阿司匹林止痛药和Dial止汗喷剂之类的品牌延伸产品，还没有毁掉品牌原来的定位（至少目前还没

有)。但是，这些品牌延伸产品迟早会自取灭亡。

再来看一张清单：亨氏、适高、蛋白质21、卡夫。

你爱人买回来的是亨氏腌菜还是番茄酱（又或者是婴儿食品）？是适高卫生纸，还是纸巾？是“蛋白质21”洗发水、定型喷雾，还是护发素？是卡夫奶酪、蛋黄酱，还是沙拉酱？

当一个名字代表多个产品时，就会引起认知上的混乱，从而一定会逐渐削弱适高和卡夫这些品牌的实力。

就像一个过度膨胀的星体，品牌延伸出来的品牌最终会变成一副燃烧殆尽的残骸，也就是成为营销上的庞大废物。品牌延伸之所以祸害无穷，是因为它就像一种慢性病，潜伏多年才会爆发，过程漫长而不易察觉。

以卡夫为例，这个著名品牌饱受品牌延伸晚期的折磨。

卡夫是什么？什么产品都有，但又什么都不是。卡夫在任何品类里都算不上第一品牌。在蛋黄酱领域，卡夫比不过赫尔曼（Hellmann's）。在沙拉酱领域，卡夫比不过如愿骨（Wishbone）。

而在卡夫公司拥有领导品牌的品类里，其品牌名又都不是“卡夫”。举几个例子：

在奶油乳酪领域，是费城（Philadelphia），不是卡夫。

在冰激凌领域，是Sealtest，不是卡夫。

在人造黄油领域，是Parkay，不是卡夫。

卡夫这个名字的优势在哪里？它太过分散了。卡夫什么都有，又什么都不是。品牌延伸是劣势，不是优势。

在乳酪领域呢？当然，卡夫乳酪的确是一个强势的名字。

它的广告是这么说的：“在美国，奶酪的拼法是卡夫（K-R-A-F-T）。”这真是糟糕透顶的战略。

营销就像赛马，赢的马未必是好马，成败取决于比赛中各匹马的实力。



我们对卡夫这个品牌也许太过严苛了。它就是一个像通用电气一样业务广泛、历史悠久的老品牌。卡夫品牌在奶酪领域还不错，但在其他领域就没那么大的影响力了。假如我们是卡夫公司，就会为新品类推出新品牌。

在标售马赛（claiming race）^[13]上，获胜的马是劣中最优。在奖金赛（stakes race）上，获胜的马则是优中最优。

卡夫在奶酪领域很成功。现在，说出你知道的所有其他奶酪品牌。

卡夫是标售赛里的获胜者。^[14]

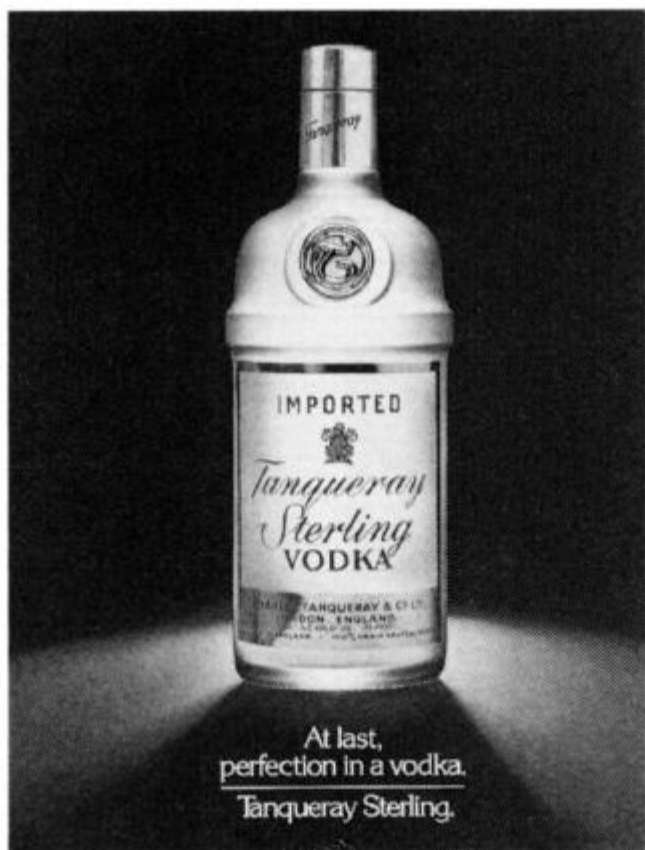
在没有其他品牌或者没有强势品牌的市场上，可以进行品牌延伸。但是，一旦出现强势的竞争对手，就麻烦了。

调酒师测试法

除了购物清单测试法，还有调酒师测试法，也就是你通过酒的品牌名点单时，调酒师会给你什么呢？

如果点“加冰珍宝”（J&B），应该得到苏格兰威士忌。如果点“必富达”（Beefeater），应该得到金酒。如果点“唐培里侬”（Dom Perignon），当然就是香槟。

如果点“加冰顺风”（Cutty）呢？当然，调酒师一定会给你威士忌。但是，到底是顺风威士忌，还是更贵的顺风12？



当年，添加利公司（Tan-queray）曾想借旗下著名金酒品牌之名推出一款伏特加，引起了市场上的极大关注。添加利伏特加能从绝对伏特加和红牌伏特加那里夺得市场吗？绝对不可能。

顺风12就像是威士忌品类里的健怡百事可乐。两者的名字都是由一个知名大品牌名（顺风）和一个描述性词语（12）组成。从酿酒厂的角度来看，十分有道理。可是，喝酒的人又会怎么看呢？

你点“加冰芝华士”时，所有人都知道你要的是最好的威士忌——皇家

芝华士。

如果你想点顺风12，就不能只说“顺风”。如果加上“12”，你不敢保证调酒师听到没有，同等重要的是，你会担心旁边坐的人没有听到。

顺风12对原品牌顺风也毫无益处，它不断提醒喝顺风的人：他喝的是顺风系列里品质较差的酒。

顺风12的推出晚于芝华士，所以我们本不该期望过高。不过，早在芝华士上市之前，美国市场上就已经有12年苏格兰威士忌的品牌：尊尼获加黑方（Johnnie Walker Black Label）。

当然，如今芝华士的销量约是尊尼获加黑方的两倍。

“调酒师，给我一杯加一点水的尊尼获加。”

“先生，要黑方还是红方？”

“啊……见鬼。来一杯芝华士。”

顺风12和尊尼获加黑方都是品牌往高端延伸的例子。这样做的结果通常是高端产品销量不振。（谁会愿意花高价购买一个低价品牌的产品？）



没有哪个品牌是永恒的。许多产品都会受到流行因素的影响，比如服装、酒等。过去的热门品牌都是“棕色”酒，如美国威士忌或者苏格兰威士忌。如今的热门品牌却是“白色”酒，如伏特加和龙舌兰酒。如果将来有一天，龙舌兰酒的销量超过伏特加，我们一点都不会感到意外。我们可以预计绝对牌会推出龙舌兰酒吗？绝对会。

帕卡德是什么

品牌往低端延伸所面临的问题恰好相反。往低端延伸的产品往往能迅速获得成功，但是后遗症随后会出现。

“二战”前，帕卡德（Packard）是美式豪华汽车的首要品牌。在世界范围内，帕卡德作为一种身份和地位的象征，其受尊崇的程度甚至超过了凯迪拉克。

各国元首对帕卡德防弹车青睐有加。富兰克林·罗斯福总统就曾经定制过一辆帕卡德。帕卡德和劳斯莱斯一样，傲然拒绝那些居于次要地位的汽车制造商所采用的每年推出新车型的政策。

到20世纪30年代，帕卡德公司推出了首款相对没那么贵的低端车型——帕卡德Clipper。

这款汽车是帕卡德公司历史上最为成功的车型。销售异常成功，但公司就此毁灭（更准确地说，它摧毁了帕卡德象征尊贵的定位，从而毁掉了整个公司）。

帕卡德公司苟延残喘，直至1954年并入Studebaker公司。四年后，帕卡德公司最终倒闭。

凯迪拉克是什么

你对凯迪拉克了解多少？车身多长？有几种颜色？发动机马力多少？有哪些可选款式？

对于一般的汽车潜在顾客来说，通用汽车公司（General Motors）在

传播上没有其他作为，除了它对于凯迪拉克的定位：美国最好的国产豪华汽车。

但是，就连通用汽车公司自己也时常忘记：对于每种产品都存在两种不同的视角。而大多数品牌延伸错误的发生，都是因为营销人员不尊重这一事实。

凯迪拉克是什么？从通用汽车的角度来看，凯迪拉克根本不是汽车，而是一个事业部。实际上，它是通用汽车公司最赚钱的事业部之一。这一点你可能会觉得意外。

任何看起来像雪佛兰的凯迪拉克汽车，都将必败无疑。

可是，从消费者的角度来看，凯迪拉克是大型豪华轿车。问题显而易见。

由于汽油价格的上升，凯迪拉克开始担忧销量。于是，为了维持盈利能力，通用汽车公司推出了一款小型凯迪拉克——赛威（Seville）。

从短期来看，凯迪拉克可以卖出大量赛威。可是，从长远来看，小型凯迪拉克与人们心智中凯迪拉克占据的大型轿车的定位相冲突。

因此，潜在顾客看到赛威时会疑惑：“这到底是不是一辆凯迪拉克汽车？”



在凯迪拉克赛威的问题上，我们想错了。赛威至今没有退出市场，可能因为它并没有我们想象的那么小。不过，凯迪拉克进入小型车市场的又一次尝试——凯迪拉克西马龙（Cimarron），确实失败了。但是凯迪拉克公司没有气馁，而是卷土重来，推出卡特拉（Catera）——“灵活自如的凯迪拉克”。小型凯迪拉克汽车注定卖不好，因为这与潜在顾客心智中的认知相冲突：凯迪拉克是大型轿车。

从长期来看，赛威妨碍了凯迪拉克对奔驰的挑战做出最有效的回应。凯迪拉克本应该推出一个独立新品牌，并为之设立独立的经销商体系。

雪佛兰是什么

无论是汽车还是其他产品，要想知道定位有没有问题，你都可以问自己一个简单的问题：这是什么？

举个例子，雪佛兰是什么？它是一个掉进满足所有人需求的陷阱的汽车。想要吸引所有人，结果吸引不到任何人。

那雪佛兰到底是什么？让我们来告诉你吧。它是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

好吧，那为什么它仍是第一品牌，而没有把领导地位输给福特呢？

雪佛兰的确把领导地位输给了福特。在我们看来，就像文中所述，雪佛兰的问题在于想要满足所有人的需求。在过去20年里，雪佛兰不断推出新车型，其种类超过了福特。比如，雪佛兰现在有9个车型，而福特只有7个。不仅是车型数量的问题。福特在它的众多车型中更聚焦于金牛座（Taurus）车型。雪佛兰的重点车型是什么？谁知道呢。

我们的回答是：“福特是什么？”福特面临同样的问题：福特也是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

福特还有另一个问题：福特不仅是一辆汽车，而且还是一家公司、一个人。

福特可能还好，但福特水星（Ford Mercury）和福特林肯（Ford Lincoln）就会面临真正的销售难题（这正是福特汽车公司在销售高价汽车方面总是举步维艰的原因之一）。

大众是什么

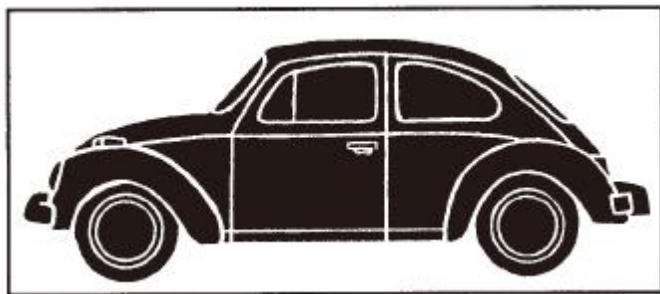
品牌延伸注定会以悲剧收场，一般会经历三幕。

第一幕：大成功和大突破。这通常是企业在潜在顾客心智中发现一个完全开放的空位后善加利用的结果。

大众汽车公司（Volkswagen）创立了小型车的定位，并且利用这一突破迅速出击。“想想小车”可能是有史以来最著名的广告，它非常明确地阐述了大众汽车的定位。

大众甲壳虫汽车很快在汽车市场上建立了一个格外强大的定位。就像大多数经典的成功故事一样，大众不单单是一个产品的品牌名。

“我开的是大众。”这句话不仅表明车主的汽车是由大众生产的，而且表明了车主的生活方式：这是一位严谨、务实，对于个人的社会地位充满自信的人，他选择的是一种简单而实用的交通工具。



大众汽车崛起、没落、再崛起的经历，是最能够说明认知威力的案例之一。大众是第一个在心智中占据小型车定位的品牌。后来，大众开发大

型车，销量却骤减。再后来，大众又回到小型车，销量猛增。这里的教训是：不要试图改变人们的心智。

大众车主是反对虚荣的人。他们总是会给那些喜欢在邻居面前炫耀的车主泼冷水。“1970年版的大众车还会继续那么丑。”这句话完美诠释了大众车主的生活态度。

第二幕：贪婪的欲望和不断成功的幻想。大众把自己的可靠性能和高品质延伸到更大、更贵的轿车，以及巴士和吉普车。

大众大型车的终极产品是冲击者（Dasher）。它的上市广告宣传是：“带着自豪，大众进入豪华汽车领域。”“冲击者，优雅的大众车。”

优雅的大众车？广告上说：“内饰豪华，设施齐全。”这还是大众吗？大众不是倡导严谨、务实、实用吗？冲击者粉碎了大众所代表的生活方式。

“我相信大众，大众却不自信”，这是大众忠实用户的悲叹。

可是，谁也阻止不了大众。“不同的大众，给不同的民众”（Different Volks for different folks）。这则广告是对大众公司态度的最好总结。如今，大众旗下有五种不同的车型，共用公司同一标志。

第三幕：大结局。有没有可能五种车型的总销量还不如一种呢？不仅可能，而且真的发生了。

大众汽车从进口汽车第一品牌滑落到第四，位于丰田、达特桑（Datsun）和本田之后[本田的宣传主题是“保持简单”（Keep it

simple），好像照搬自第一幕，简直就是在大众伤口上撒盐】。



“不同的大众，给不同的民众。”这是一则可笑的汽车广告标题，也是一个糟糕的汽车公司战略。仅看数字就够吓人的了。1965年，大众只生产一种车型—甲壳虫，占据美国进口汽车市场67% 的份额。后来，大众进行品牌延伸。到1993年，其市场份额已不足3%。当然，大众最近又重新推出甲壳虫，销量随即攀升。有一个问题，没有得到回答：假如大众多年来一直聚焦于甲壳虫，并不断改进，情况会怎样？

1971年，大众占据美国进口汽车市场份额的35%。1979年，这一份额跌至12%。

品牌早期成功，之后进行品牌延伸，再之后梦幻幻灭，这一发展模式相当普遍。毕竟，可以预计，像适高和大众这样的公司不会满足于已有的成功，而是会寻找并征服新领域。那么，如何进军新领域呢？显而易见的方法是：开发一个新概念或新产品，为它找到一个新定位，并配以一个新名字。

沃尔沃是什么

很多公司采取的是另一种品牌延伸形式。延伸的不是产品线，而是产品背后的概念。

以沃尔沃（Volvo）为例。沃尔沃是什么？

和很多汽车品牌一样，沃尔沃最近也陷入了困境。过去，它在大型进口汽车上拥有“可靠”的定位（也可以理解为沃尔沃是一种可靠的大型甲壳虫汽车）。

沃尔沃的车变得更贵了，开始销售豪华轿车、驾驶性能好的轿车、安全的轿车，甚至还有旅行轿车。沃尔沃变成了“有闲阶级的日用轿车”。



自从放弃追求豪华、驾驶性能和可靠性，而决定聚焦安全以来，沃尔沃突飞猛进。目前，沃尔沃在全球的销量达40万辆，并且在汽车消费者心智中拥有“安全”的定位（不幸的是，沃尔沃现在又搞错方向了，开始生产敞篷车和双门轿跑）。宝马正是采用完全相同的战略，建立了“驾驶”的定

位（“终极驾驶机器”）。

那么，如今沃尔沃是什么？它是一种可靠的、豪华的、安全的，以及充满驾驶乐趣的轿车。但是，多多益善并不适用于定位。四个定位远远不如一个定位。

因此，沃尔沃销量一路下滑，深受概念性品牌延伸之害。

品牌名好比橡皮筋

品牌名好比橡皮筋，可以拉伸，但有临界点。此外，品牌名延伸得越长，就越脆弱（与你的期望恰恰相反）。

品牌名延伸的幅度有多大？这既是一个经济学决策，也是一个判断性决策。

假如你有一条生产蔬菜罐头的产品线，你会给豌豆、玉米和豆角等各种产品分别取不同的品牌名吗？很可能不会，因为这不符合经济学原则。

因此，地门（Del Monte）生产的水果和蔬菜罐头都共用一个品牌名，这样做很可能是对的。但是请注意，如果出现只瞄准一种产品的竞争对手，会发生什么情况，比如都乐（Dole）菠萝罐头。

在菠萝罐头领域，地门根本不是都乐的对手，后者每次都占上风。

那么，都乐接下来做了什么？它把都乐这个品牌名用在了新鲜香蕉上，即都乐香蕉。

假如都乐这个品牌名成了香蕉的代名词，那么菠萝罐头会怎样？跷跷板法则就会发生作用，香蕉在这头，菠萝罐头在那头，一上一下。

但是，难道都乐不能效仿地门，成为罐装及新鲜食品的全线供应商吗？

当然能，但必定是以牺牲菠萝罐头上的宝贵优势为代价。另外，还有一项不利因素：都乐是最晚进行品牌延伸的，时机上处于劣势。

品牌延伸的原则

我们称品牌延伸为“陷阱”，而非“错误”。在某些条件下，品牌延伸是可行的。

但是这些条件非常苛刻：如果你的竞争对手很蠢；如果你的产品销量很小；如果你没有竞争对手；如果你不期望在潜在顾客心智中建立定位；如果你不做任何形式的广告。

实际上，市场上卖出去的产品很多，有定位的却少之又少。

也就是说，顾客是在没有事先对某个豌豆品牌有偏好或者定位的情况下，选择了一罐豌豆。在这种情况下，任何一个知名品牌都会比一个不知名的品牌卖得好。

另外，如果你所在的公司生产成千上万种销量不大的产品（3M公司就是一个典型例子），显然不可能给每一种产品起一个新名字。

因此，我们给出一些原则，用来指导何时应该使用公司名作为品牌名，何时不应该。

我们经常遇到的一种情况是：当我们演讲中讲到品牌延伸的风险时，台下没一个人记笔记。然后，等到我们宣布接下来要告诉大家，公司什么时候进行品牌延伸能够成功时，所有人都拿出笔来记。品牌延伸是公司和管理层想做的事情。我们能够理解这种心态，因为这正是定位思维的基础：心智一旦形成认知，难以改变。对于那些认定品牌延伸才是正路的人，很难改变他们的认知。

（1）预期销量：销售潜力大的产品不应该使用公司名，销量小的产品应该用。

（2）竞争格局：无竞争的市场不应该使用公司名，竞争激烈的市场应该用。

（3）广告资源：有大广告预算支持的品牌不应该使用公司名，预算小的应该用。

（4）产品凸显性：突破型创新产品不应该使用公司名，货品化产品应该使用（如化学品）。

（5）分销渠道：在货架上销售的产品不应该使用公司名，由销售代表推销的产品应该使用。

[1] Mets、Jets、Nets 和Sets这些名字，在英文中都是一个音节，并且尾音相同，所以容易混淆。——译者注

[2] Bets意指赌注。——译者注

[3] Sweats意指出汗。——译者注

[4] Ghetts为Ghettos的简称，意指贫民窟。——译者注

[5] Debts意指债务。——译者注

[6] Wets意指潮湿。——译者注

[7] 美国著名食品公司，现归雀巢旗下。——译者注

[8] 普瑞纳公司发布的全麦营养早餐麦片系列产品。——译者注

[9] 《今日美国》是美国甘尼特报业集团旗下的一份日报。——译者注

[10] 美国一家食品公司。——译者注

[11] 一个美国波旁威士忌品牌。——译者注

[12] 一个法国圆珠笔品牌。——译者注

[13] 主要是为促成未获奖马匹的交易而进行的比赛。——译者注

[14] 由于没有其他大品牌奶酪，所以卡夫只是劣中最优而已。——译者注

第14章 企业定位：孟山都

我们可以为任何事物定位：一个人、一种产品、一名政治家，甚至一家企业。

为什么要为企业定位呢？除了少数专门从事并购的大公司外，谁会购买企业？企业又为什么要推销自己？推销给谁？

买卖企业

事实上，企业的买进或者卖出每天都在不断上演，只是说法不同而已。

当新员工接受一份工作，就等于“买下”了雇主企业（企业举办招聘活动，其实就是在推销自己）。

你更愿意去哪里上班，通用电气还是斯克内克塔迪电器制造公司（Schenectady Electrical Works）？

美国大大小小的企业每年都在争夺顶尖名校的优秀毕业生。你觉得谁能够赢得那些精英分子的青睐？

没错，是在潜在雇员心智中占据最佳定位的企业，诸如通用电气、宝洁之类的。

人们购买股票其实就是在为企业现在和未来的定位买单。

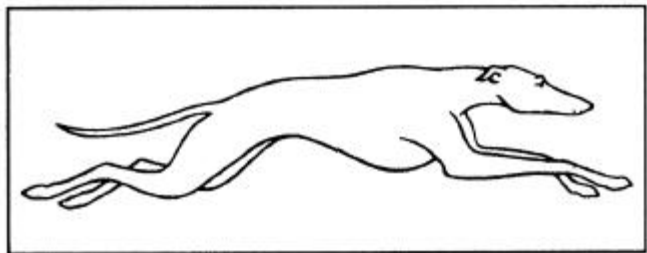
至于愿意出多少价（6倍还是60倍的市盈率），则取决于企业在股民心智中的定位有多强。

如果你恰好是某家企业的高管，你若能为企业精准定位，就能为企业带来诸多优势。然而，为企业定位绝非易事。

再谈名字

名字是为企业定位时首先需要考虑的问题，而且至关重要。

你相信吗？如今，普尔曼（Pullman）汽车公司^[1]在铁路车辆制造业已无足轻重。而灰狗（Greyhound）公司^[2]的客运收入在总营业额中的占比也今非昔比。



灰狗花费数百万美元，想要告诉投资人“灰狗不仅仅是一家客运公司”。灰狗如今是什么呢？还是一家客运公司。就是这样，顾客心智难以改变，花再多钱也无济于事。

虽然普尔曼和灰狗这两家公司都发生了很大的变化，但是人们头脑中的看法几乎没变。名字将公司定格在了过去的声誉上。

两家公司都曾试图改变，尤其是灰狗，不惜花费数百万美元向金融界宣称自己“不仅仅是一家客运公司”。

但是，只要那些两侧带有瘦长型灰狗标志的客车还在州际高速公路上来回穿梭，该公司的广告宣传就是一个代价昂贵的错误。如果灰狗不只想成为一家客运公司，就必须起一个新名字，一个“不仅仅是一家客运公司”的名字。

即使有了合适的名字，企业的定位工作仍未完成。公司名字还应该在行业内占据一个概念。

占据一个概念

我们来看一下福特。众所周知，福特是一家汽车制造企业。但是，哪一种类型的车是福特汽车呢？

福特无法凭借某一类具体车型建立公司定位，因为它生产各式各样、大大小小的汽车，包括卡车（这种做法是否恰当，又另当别论）。

于是，福特的定位问题就归结为找出所有车型的共性。

最终，企业把“创新”确定为所有福特汽车的关键特性，并由此展开了“福特更具创意”的宣传活动。



后来，福特有了一个更好的想法，转而宣传“质量第一”，并延续至今。现在，谁在汽车业拥有“质量好”的定位？我们猜是奔驰。试图抢占他人定位的做法往往徒劳无益。

相对而言，福特做得还算不错。许多其他公司采取的宣传策略既乏味又老套。其中最常见的当属“以人作为出发点”的那些陈词滥调：

员工是我们最宝贵的资源。

墨西哥湾石油公司（Gulf Oil Corporation）的员工：迎接挑战。

格鲁曼公司（Grumman）：我们为自己生产的许多产品感到自豪，更为生产这些产品的员工感到骄傲。

难道不同公司的员工在素质上就真的没有差异吗？

当然有。但是，以更优秀的员工为基础建立定位，则完全是另外一回事儿。

姑且不论对错，公司规模越大、越成功，拥有的员工就越优秀；反之，公司规模越小、越不成功，就只能招到挑剩下的员工。

如果以上结论成立的话，那么，只要企业在潜在顾客心智中的产品阶梯上占据第一位，就可以肯定，潜在顾客同样会认为该企业拥有的员工也最优秀。



通用汽车推出了一系列公司宣传活动，然而，即使是最著名的那则广告：“通用汽车——卓越的标志”，也没能为公司带来什么好处。如果公司旗下的品牌[如土星、雪佛兰、庞蒂亚克（Pontiac）、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、别克和凯迪拉克]体现不出公司名，那么任何对公司品牌的宣传活动通常都等于白费。

而如果企业并非首屈一指，却告诉潜在顾客自己的员工更出色，这种自相矛盾的说法往往对企业不利。

人们经常会反复提到的一个问题是：“如果你真那么聪明，怎么还没发财？”

如果福特确实拥有更好的创意，为什么不用这些创意在市场上赶超通用汽车，而是想通过广告来打动消费者呢？

如果克莱斯勒确实拥有更先进的工程技术，为什么不用于研发更好的汽车，然后在销量上打败福特和通用汽车呢？

这些问题与事实真相无关（福特可能的确更具创意，却仍然落后于通用），但是潜在顾客心智中会有上述困惑。

企业打出的广告要想获得成功，就必须回答这些问题。

此外，“公司规模越大，员工就越优秀”这种说法难道就真的牵强吗？

一方面，我们同情那些落后企业；另一方面，我们会把简历投给领先企业。

多元化并非解决之道

除了“人”，另一个最常见的企业定位的主题就是“多元化”。企业都想让人知道自己是一家品类齐全、品质一流的多元化生产商。

然而，多元化也并非是一个有效的企业定位。定位和多元化这两个概

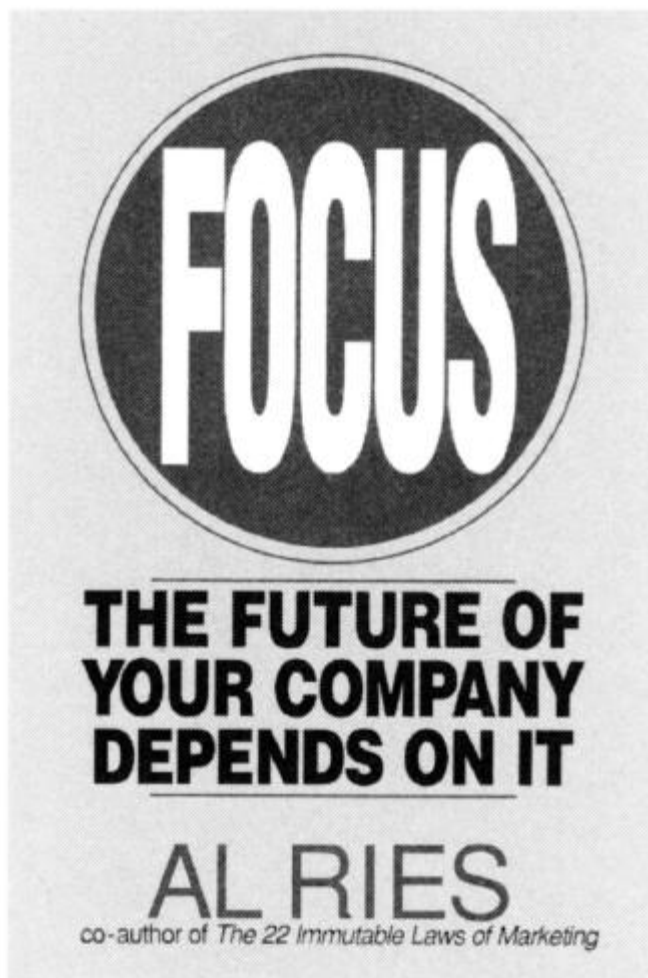
念其实南辕北辙、截然相反。

事实上，能够在潜在顾客心智中建立强大定位的是企业的代表性成就，而非宽泛的产品线。

通用电气以全球最大的电气制造商闻名，而不是一家生产工业、运输和化工产品以及家用电器的多元化企业。

尽管通用电气生产成千上万种消费品和工业用品，但其中成功的大多数是电气类产品，不成功的大多数是非电气类产品。电脑就是失败的典型例子。

通用汽车以全球最大的汽车制造商闻名，而不是一家生产工业和运输产品以及家用电器的多元化企业。



这里，我们讨论的是将“多元化”作为广告宣传的主题。然而，对企业而言，多元化在业务上也行不通。国际电话电报公司就是一个典型的例子，在挣扎了一段时间之后，最终拆分成三家独立的公司。《聚焦：决定你企业的未来》一书中对这一概念进行了更详尽的探讨。

IBM以全球最大的电脑制造商闻名，而不是生产各种办公设备的国际化企业。

企业或许可以通过多元化发展赚更多钱。但是，如果想要以多元化建立定位，则须三思而后行。

就连股票市场也一向不看好联合大企业，如国际电话电报公司、Gulf + Western联合公司等。我们来看一个典型的例子——Kaiser实业。这是一家拥有众多营运子公司的控股母公司，然而其市值一直低于其所有子公司的总价值。Kaiser实业分拆后，股东获得的每股收益为21美元，而每股股价只有12美元。

有时，企业认为自己在传播上已经足够聚焦，其实不然。定位概念一旦过于宽泛，便毫无意义。

哪家公司在自称“工作、教育和娱乐信息系统的集合开发商与供应商”呢？

你相信是贝灵巧（Bell & Howell）吗？没错，就是它。

孟山都的定位

给企业下一个清晰、准确的定义是企业定位的良好开端。但是，最佳的企业定位方案不仅仅是下一个定义，也就是说，不应只停留在字面上，而应付诸行动。又或者说，有时文字本身就意味着行动。

下面，我们以孟山都最近的企业定位为例展开讨论。

定位目标：使孟山都成为行业领导者和代言人（暂且不论是哪个行业）。

那么，如何才能成为领导者呢？

历史表明，一家企业之所以成为领导者，是因为它率先做了某些事情，而不是靠自封为领导者。

IBM第一个推出电脑，施乐第一个推出普通纸复印机，杜邦第一个推出尼龙。孟山都能够成为哪方面的第一呢？

像孟山都这样的企业有机会在以下三个领域建立领导地位。我们来依次看一下每种可能性。

1.产品领先

在产品领先方面，孟山都在行业内排第几呢？

根据最近一项针对年收入在1.5万美元及以上的大学毕业生进行的调研发现，孟山都虽然比不上通用汽车在汽车制造业的领导地位，但也不至于像美国汽车那么差，而是介于两者之间。

杜邦	81%
陶氏	66%
孟山都	63%
联合碳化物公司	57%
联合化学公司	34%
美国氰胺公司	29%
奥林	25%
富美实	13%

[请注意，以首字母缩写命名的富美实（FMC）排在末位。这种情况绝非罕见。]

事实上，孟山都、陶氏（Dow）和联合碳化物这三家公司几乎不相上下，并列第二，从统计学上来讲差别不大。

第一名是谁？当然是杜邦。

杜邦堪称化工行业里的IBM、施乐或者芝华士。

凭借特富龙（Teflon）、尼龙和涤纶等产品的成就，杜邦的地位坚不可摧。

如果想通过与杜邦正面交锋来建立产品领导地位，几乎毫无胜算。

更何况，很多公司的宣传也都在强调产品领先，包括联合碳化物、奥林、富美实等。

2. 商界领先

现在，我们来看下第二条可能的路径——商界领先，这在当下主要意味着捍卫自由企业制度。

孟山都都有可能成为自由企业制度的第一个倡导者吗？

显然不能。早在1976年，广告理事会（The Advertising Council）与美国商务部及劳工部就联合发起过一次大规模的传播活动，主题为“美国经济体系及企业角色解析”。

就连查尔斯·舒尔茨（Charles Schulz）[3]也受邀以“花生漫画”来为这些传播文章配图。可见，这的确是一场大规模的传播运动。

自40多年前的沃纳-斯沃西运动（Warner&Swasey campaign）开始，许多公司也一直都致力于推动自由企业制度。

德事隆公司（Textron）^[4]就曾为此制作过一个专题电视节目，用以解释“德事隆的私营企业运作模式”。

德事隆的主席威廉·米勒（G.William Miller），也就是后来的财政部部长，曾说过：“如今，随着人们对私营企业逐渐失去信心，商界有义务明确自由企业制度对社会的贡献。”

联合化学公司也发起过一次以“盈利是为了人民”为主题的平面媒体宣传活动。

面对自由企业宣传活动的这股旋风，《纽约时报》给予了负面评价：“不知所云的经济类广告”。

定位的一个基本原则是：避开人人都在谈论的内容，即避免赶潮流。若想取得领先，企业必须靠自己去开创新领域。

3.行业领先

还剩下最后一条路径——行业领先。孟山都都有可能提升其在化工行业的领先地位吗？

在孟山都考虑为企业做宣传之初，有一点非常明确，那就是化工产品正饱受非议。公众每天都在接收来自报纸、杂志、广播和电视上有关化工产品的负面新闻。

这些新闻强烈而清晰地传递着一种观点：“化工产品致癌。”

一时之间，美国上下蔓延着一种对化工产品的非理性抵触情绪。全国广播公司（NBC）晚间新闻的一段评论（1976年9月4日）很具代表性：“人们几乎一致认为，如今发生重大化学事故的概率远远大于核事故。”

问题很严重。用一家颇有声望的舆论调查机构——扬克洛维奇-斯凯利-怀特公司（Yankelovich, Skelly and White）的话来说：“化工行业被认为是造成人类各种健康问题的罪魁祸首。”

生命的化学真相

孟山都决定为化工产品辩护，告诉公众化工产品的益处与风险。

离开化学物质，生命本身无法存在。



Some people think anything "chemical" is bad and anything "natural" is good. Yet nature is chemical.

Plant life generates the oxygen we need through a chemical process called photosynthesis. When you breathe, your body absorbs that oxygen through a chemical reaction with your blood.

Life is chemical. And with chemicals, companies like Monsanto are working to help improve the quality of life.

Chemicals help you live longer. Rickets was a common childhood disease until a chemical called Vitamin D was added to milk and other foods.

Chemicals help you eat better. Chemical weed-killers have dramatically increased the supply and availability of our food.

But no chemical is totally safe, all the time, everywhere. In nature or in the laboratory. The real challenge is to use chemicals properly. To help make life a lot more livable.

Please keep this coupon for the future with health and safety.

Name Address

City & State Zip

Monsanto

Without chemicals,
life itself would be impossible.

这是孟山都公司关于“生命的化学真相”主题宣传活动的第一则广告。

“离开化学物质，生命本身无法存在”是孟山都宣传计划的主题。第一则广告的内容如下：

有人认为凡是“化学的”都是有害的，凡是“天然的”都是好的。然而，自然本身就是化学过程。

植物通过一种叫作光合作用的化学过程产生我们所需要的氧气。人们

呼吸时，身体通过血液中的一种化学反应吸收这些氧气。

生命就是化学过程。像孟山都这样的公司，就是用化学品帮助人们提高生活质量。

化学品能够延长寿命。佝偻病曾经是一种常见的儿童疾病，直到牛奶等食物中添加了一种叫维生素D的化学品，该病的发病率才明显降低。

然而，无论何时、何地，没有一种化学品是绝对安全的，不管是天然的化学品也好，还是人工合成的也罢。真正的挑战在于如何正确使用化学品，从而创造更有意义的生活。

为什么是孟山都？这其实是一个行业问题，孟山都为什么要为之辩护呢？

答案要回到定位战略上。要想成为化工行业公认的领头羊，孟山都必须去做一个领导者应该做的事情，也就是为全行业说话。

如果等别人先做，孟山都就会失去建立领导地位的大好时机。

孟山都定位成功

在生活中，时机往往决定一切。就1976年的化工行业形势而言，经分析可知，当时的社会偏见已有所好转。其实无论孟山都出头与否，未来的舆论导向都可能比当时更有利于化工企业。

当然，一项关于“生命的化学真相”的宣传活动可能会加速这一转变，

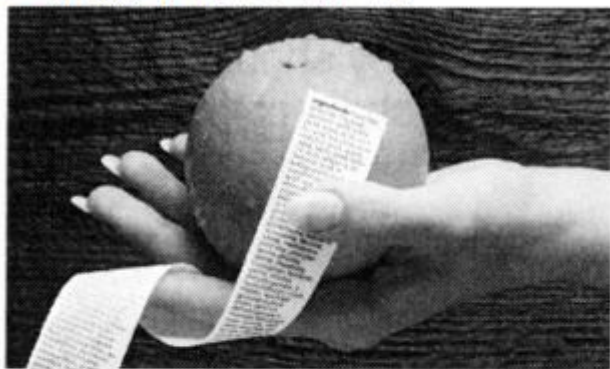
而孟山都自然也功不可没。

事实果然如此，情况确有好转。据一项调查显示，在短短两年内，公众对化工行业的支持率从36%上升到42%，增长显著（与此同时，公众对石油行业的支持率则从37%下降为22%。可见，行业内缺乏合理解释的涨价是行不通的）。

就连《纽约时报》也开始改变态度。有一篇题为“有用的致癌物”的关于糖精的社论是这样评价的：“绝对禁止某样东西的问题在于，没有留出空间来权衡利弊。”

对于孟山都之举的最高褒奖来自1979年《商业周刊》发表的一篇文章，题目叫作“净化了化工产品的形象”。

大自然母亲是幸运的，她的产品从不需要标签。



All foods, even natural ones, are made up of chemicals.

But natural foods don't have to list their ingredients. So it's often assumed they're chemical-free. In fact, the ordinary orange is a miniature chemical factory. And the good old potato contains arsenic among its more than 150 ingredients.

This doesn't mean natural foods are dangerous. If they were, they wouldn't be on the market. The same is true of man-made foods.

All man-made foods are tested for safety. And they often provide more nutrition, at a lower cost, than natural foods. They even use many of the same chemical ingredients.

So you see, there really isn't much difference between foods made by Mother Nature and those made by man. What's artificial is the line drawn between them.

For a free booklet explaining the risks and benefits of chemicals, mail for Monsanto, 800 Larchberg Blvd., St. Louis, Mo. 63166, Dept. A.I.N.A. 5.1

Name

Address

City & state Zip

Monsanto

Without chemicals,
life itself would be impossible.

孟山都的第二则宣传广告列举了一个普通橘子所富含的数百种化学成分。

文中提道：“1977年，在孟山都的带领下，化工行业登上了形象塑造的舞台。该公司的董事长约翰·汉利（John W. Hanley）看到化学品每次都被当成祸端，觉得是时候做些什么了。那年，孟山都在形象塑造方面花费了450万美元，并且此后每年投入的费用都不低于这个数字。”

《商业周刊》也注意到了孟山都的领头作用，它在一篇文章中写道：“在孟山都的带头下，杜邦公司随后投入400万美元用于公司形象宣传。”

后来，孟山都的业务重心从化工产品转向了基因工程产品。事实证明，孟山都还是应该聚焦于化工行业。

为企业定位时，若能建立领导地位的认知，是非常有效的。无论是化工企业、银行还是汽车制造商，只要以此打动顾客，就会比竞争对手做得更好。

[1] 1867年成立，美国铁路客运列车的领先制造商。——译者注

[2] 1914年成立，北美最大的长途汽车客运公司之一。——译者注

[3] 美国著名漫画家，创作过史努比等经典漫画形象。——译者注

[4] 成立于1923年，早期并购大量企业，并以子公司的方式运作。——译者注

第15章 国家定位：比利时

随着机票越来越便宜，世界很快成了旅行者的天下。

以往，只有那些年纪大的、相对富有的人才有机会出国旅游。如今，一切都变了。过去，空乘年轻，乘客年老。现在，乘客年轻，空乘年老。

比利时航空公司的处境

北大西洋地区有16家可以飞国际航线的大型航空公司，比利时航空公司（Sabena Belgian World Airlines）就是其中之一。

但是，并非所有的竞争者都站在同一条起跑线上。比如，环球（TWA）和泛美（Pan Am）这两家航空公司曾一度在美国和欧洲拥有众多起降的门户城市。

然而，几年前，比利时航空公司在美国就只有一个门户城市——纽约。如果乘客不预备在布鲁塞尔转机，就不能选择比利时航空公司。因为除非有人劫机，否则比利时航空公司的每一架飞机都只会在比利时降落。

尽管比利时航空公司拥有比利时航线上的最大市场份额，但是从总量上来说，根本微不足道。比利时是个小国，没有太多人去。

在过去的20年里，这些统计数据基本没变。人们去的最多的欧洲五大目的国仍是英国、德国、法国、荷兰和意大利。唯一改变的是，荷兰超过意大利，上升到了第四位。

下面是北大西洋地区的旅客最近一年飞往的前16个国家及其所占百分比。

英国	29%
德国	15%
法国	10%
意大利	9%
荷兰	6%
西班牙	5%
爱尔兰	5%
葡萄牙	4%
瑞士	3%
冰岛	3%
以色列	3%
丹麦	3%
希腊	2%
比利时	2%
挪威	1%
瑞典	1%

在潜在旅客心智中的国家阶梯上，比利时如果还能排上号的话，也只能是倒数了。

只要看一眼上面这些数字，就会发现比利时航空公司广告的问题所在。它采取的仍然是航空公司的传统战略：推销餐食和服务。

它有一则代表性的广告是这么说的：“必须懂得享受生活的人才能乘坐比利时航空的航班吗？”但是，即便航空公司汇集了全球的美食，也无法吸引旅客搭乘它的航班，去一个自己不想去的地方。

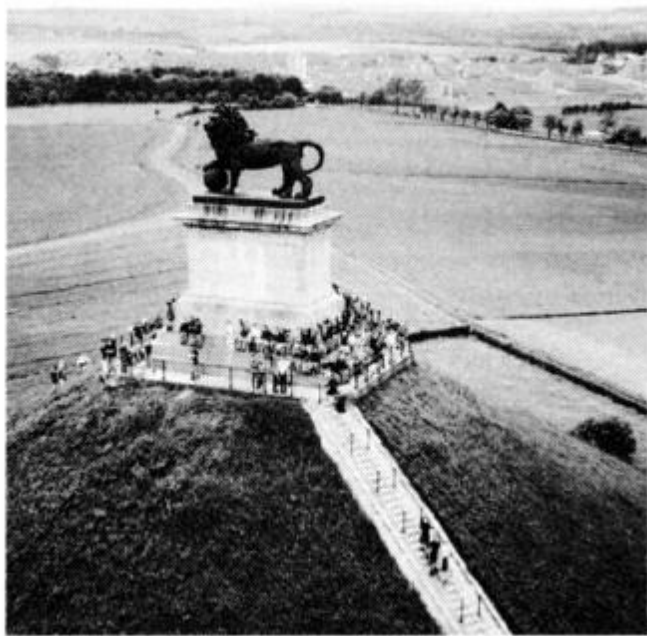
为国家定位，而不是航空公司

显然，比利时航空公司最有效的战略不是为自己定位，而是为国家定位。换句话说，就像荷兰皇家航空公司（KLM）为阿姆斯特丹定位那样。

比利时航空公司必须使比利时成为一个能够吸引旅客逗留一阵的地方，而不仅仅只是一个中转站。

此外，无论你推销的是可乐、企业还是国家，一个显而易见的道理是：若没有进入心智，就没有业务。

大部分美国人对比利时知之甚少，他们以为滑铁卢在巴黎郊区。比利时最出名的是华夫饼。许多人甚至不知道比利时在哪里。



拿破仑是在比利时遭遇了滑铁卢战役的失败，可是不为人知。当我们参观这个国家时，比利时航空公司的广告经理甚至拒绝带我们去滑铁卢，

他说：“没有人会对战争感兴趣。”比利时人也许不会，但美国人会。葛底斯堡^[1]是美国最受欢迎的旅游景点之一，每年有600万人前去参观。

电影《如果是星期二，一定是在比利时》^[2]最能形象地说明美国人对比利时的了解之少。

可是，如何为一个国家寻找定位呢？仔细想想就会发现，人们头脑中对那些旅游业做得成功的国家都有突出印象。

说起“英国”，人们会想到皇家庆典、大本钟和伦敦塔。

说起“意大利”，人们会想到古罗马竞技场、圣彼得大教堂和无数艺术珍品。

说起“阿姆斯特丹”，人们会想到郁金香、伦勃朗^[3]和美丽的运河。

说起“法国”，人们会想到法式大餐、埃菲尔铁塔和风光旖旎的蔚蓝海岸。

人们的心智把每个地方都转化成了一张明信片。以城市为例，在人们心智中，纽约很可能是摩天大楼，旧金山是缆车和金門大桥，克利夫兰则是烟囱林立的灰色工业城。

毋庸置疑，对于首次去欧洲的游客来说，伦敦、巴黎和罗马是其心智阶梯上排名前三的首选城市，而想要争取到这些游客，比利时航空公司几乎毫无胜算。

然而，美国也有大批经验丰富的旅行达人想要去一些没那么热门的旅

游景点，比如希腊的遗迹、瑞士的高山等。

一旦目标明确，寻找定位就没那么难了。

美丽的比利时

比利时是一个非常美丽的国家，拥有众多吸引欧洲资深游客的景点，诸如有趣的城市、古老的宫殿以及各种博物馆和美术馆。

说来奇怪，比利时人不太认同自己的国家是一个旅游胜地。布鲁塞尔机场曾有一块标牌，或许就是这一态度的缩影，上面这样写道：“欢迎来到比利时，这里气候温和，但每年平均有220天都在下雨。”



伯爵城堡是比利时最为壮观的旅游景点之一。

于是，为了吸引旅客，比利时惯用的战略就是宣传比利时处于欧洲中心地带，便于去伦敦、巴黎和罗马等其他城市（这就相当于，如果你想

纽约，可以先飞到费城，因为两者距离很近）。

一个几乎从未考虑过的问题，就是如何把比利时变成旅游胜地。只要在布鲁塞尔市中心溜达一圈，就足以发现这一点。走进金碧辉煌的大广场（The Grand Place）——或许是全欧洲最美的广场，就会发现整个广场中央竟然成了停车场（后来，车辆终于严禁驶入了）。



大广场至今仍是全欧洲最美的广场。

这里，我们明白了一个重要的道理：常住居民和旅客的认知往往大相径庭。

很多纽约人也不觉得纽约是一个旅游城市。他们只记得清洁工人大罢工，却忘记了自由女神像的存在。然而，纽约每年吸引着1600万游客前来瞻仰那些“摩天大楼”。

三星城市

“美丽”这个概念虽好，但的确不足以作为旅游宣传的主题。要想把一个国家定位为旅行目的地，需要一些能够吸引游客至少逗留数日的景点。

没人会专程去摩纳哥旅行，因为那里的头号景点——蒙特卡罗只要一个晚上就游览完了（而第二个值得看的——格蕾丝王妃，根本无缘相见）。

可见，面积是一个重要的因素。国家大，景点就多；国家小，就处于劣势（假如让美国科罗拉多大峡谷横贯比利时，就没剩下多少地方可游览了）。

解决面积问题的答案来自著名的《米其林指南》（Michelin Guides）。你也许不知道，除了餐厅，米其林还给城市评级。



在过去的20年里，几乎没什么大的改变。图尔奈掉了一颗星。《米其林指南》比荷卢合版则一分为二：一本介绍比利时和卢森堡，另一本专门介绍荷兰。荷兰仍然只有一个三星城市。目前，比利时以4：1领先荷兰。在做定位时，如果能由一个客观的第三方提供信任状支持，营销效果就会好很多。

《米其林指南》比荷卢^[4]合版评出了六个“值得专程旅游”的三星城市，其中五个就在比利时：布鲁日、根特、安特卫普、布鲁塞尔和图尔奈。

可是，真正出人意料的是，比利时北面的旅游大国荷兰只有一个三星城市——阿姆斯特丹。

如此一来，广告标题就有了：“在美丽的比利时，有五个阿姆斯特丹”。下面配以五张比利时三星城市组图，四色印刷，十分漂亮。

这则广告吸引了大量的旅游咨询。过去，对于许多游客而言，比利时就是他们从阿姆斯特丹乘火车到巴黎时，沿途经过，透过车窗看到的一个地方。

就连荷兰的旅游局局长也通过电话咨询了比利时的旅游局局长。

不用说，这个荷兰人怒不可遏，恨不得把广告禁播，把制作人也宰了。

这个“三星城市”的战略能够发挥作用得益于以下三个方面的支持：

首先，该战略把比利时和一个已经进入游客心智的旅行目的地——阿

姆斯特丹联系在了一起。对于任何一个定位项目而言，如果能首先从一个根深蒂固的认知切入，那么建立定位就会事半功倍。

其次，《米奇林指南》也早已深入游客心智，为上述概念增加了可信度。

最后，“值得一游的五大城市”使比利时成为一个真正热门的旅游胜地。



在心智中建立定位，单靠图片办不到，只能靠文字。为建立一个有效的定位，必须“把图像转化成语言”。在这一过程当中，押头韵也能够有效帮助记忆。

最终的结果是，“美丽的比利时的三星城市”这一概念被搬上了荧屏，反响强烈。

相较于平面广告，电视广告具有传播声音和图像的功能，能更快把一个国家的形象植入心智。

当然，电视媒体同样存在滥用的风险。之所以发生这种情况，往往是因为互相竞争的多个国家使用了相似的画面。

回想一下你看到过的那些加勒比海岛屿的广告。你能够区分那些棕榈树和沙滩吗？当别人提起拿骚、维京群岛或巴巴多斯时，你的脑海中会浮现出相同的明信片吗？

如果毫无差异，心智只会把所有画面简单归类为“加勒比海诸岛”，然后抛之脑后。

那些古老的欧洲小镇也面临同样的问题。它们都在人们心智中呈现一个画面：村民们面露笑容，摇晃着啤酒杯向游客打招呼。一架风车能抵得上千幅街景，无论后者的拍摄技术多么高超。

后记

也许你会问：“为什么都没怎么看到过有关比利时及其三星城市的宣传呢？”

后来发生了一些事情，导致该定位未能全面执行。由此得出的教训，值得每一位从事定位的人引以为鉴。

首先，在制定电视广告传播方案的时候，比利时航空公司的内部组织架构发生了变化。新管理层没有全力执行该方案，当设在布鲁塞尔的总部要求恢复“比利时作为欧洲门户”的战略时，他们很快就让步了。

这里的教训是：一个成功的定位项目需要负责人长期全力执行，无论此人是企业、教会还是航空公司的领导人。争夺游客心智，就如同发动一场战争，全军上下必须目标一致。

另一个问题来自比利时旅游局。出于政治层面的考虑，他们始终无法理解为何其他非三星城市不能纳入到传播方案中。

如今，乘坐比利时航空或者专程去比利时的人并不多，除非是为欧共体工作。不过，真是太可惜了。“美丽的比利时”原本可以成为一个非常有效的旅游定位项目，但仍需要数十年坚持不懈的传播才会发生作用。如果说我们从过去的20年里学到了什么的话，那就是坚持的力量。

在这个传播过度的社会中，成功的唯一希望在于简化信息。加入其他城市，只会增加混淆，把事情搞复杂。

需要牢记的教训是：定位需要极度简化信息。对于这一点只能接受，别无选择。混淆是大敌，简单是制胜法宝。

[1] 1863年的葛底斯堡战役是美国内战史上一个重要的转折点。——译者注

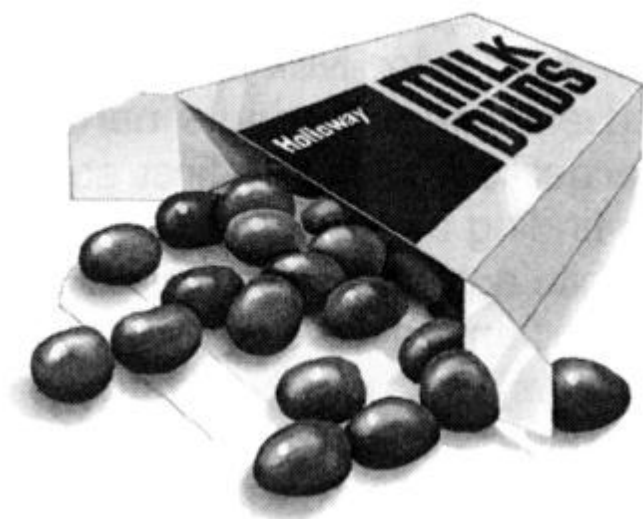
[2] 1969年由梅尔·斯图尔特（Mel Stuart）执导的一部浪漫喜剧电影，主要讲述了一群美国游客到欧洲后发生的幽默故事。——译者注

[3] 17世纪荷兰著名的巴洛克风格画家。——译者注

[4] Benelux(比荷卢) , 是比利时、荷兰、卢森堡三个国家的合称。——译者注

第16章 产品定位：奶球

比阿特丽斯食品（Beatrice Foods）公司有一种产品，叫作奶球（Milk Duds）。这是一种以黄棕色小盒子包装的糖果，有个外号叫“电影糖果”，因为适合在看电影时吃。但是，该公司想进一步拓展业务，把奶球推销给爱吃糖的小朋友。



奶球是一种在焦糖外面裹着巧克力的盒装糖果。

定位第一步

了解潜在顾客的心智是任何定位项目首先要做的事情。

那么，奶球的潜在顾客是谁呢？并非什么都不懂的小小孩（little

kid)。调查显示，奶球最适合的潜在顾客是那些出入糖果店不下数百次、经验丰富的糖果消费者。

这类潜在顾客的平均年龄为10岁。这个年纪的孩子属于谨慎、多疑而又精明的糖果买家，对性价比也十分看重。

大多数定位项目无非就是在找寻一些显而易见的东西。但是，如果太快把注意力放在产品身上，就容易视而不见[就像埃德加·爱伦·坡（Edgar Allan Poe）在小说《失窃的信》里所写的那样，显而易见的东西往往不易被发觉，因为太简单了，又或者说太明显了，以至于人们根本看不到]。

说到糖果，潜在顾客的心智中会闪现哪些品牌？不会是奶球，尽管10岁左右的孩子可能对这个品牌有些模糊的印象。

对于那个年龄的大多数孩子来说，想吃糖果的时候，脑海中立即就会冒出糖果棒的概念。品牌有好时（Hershey's）、雀巢、Mounds、Almond Joy、锐滋（Reese's）、士力架（Snickers）、Milky Way等。在消费者的心智中，糖果棒已经成了糖果的代表。当然，这是以上品牌，也包括其他一些品牌，花费数百万美元广告费达成的效果。



10岁的孩子成了奶球广告的目标人群。寻找有效定位的第一步通常是要界定出精准的顾客群。尽管像奶球这样的产品可能人人都会喜欢（事实上也的确如此），但要想通过广告吸引所有人通常行不通。把大人放一边，他们自己会去获取信息。

重新定位竞争对手

由于广告预算有限，为奶球从头开始建立品牌认知几乎不可能。要想使奶球进入小朋友的心智，唯一的办法就是重新定位糖果棒这个品类。

也就是说，借助竞争对手投入的数百万广告费，让奶球成为比糖果棒更好的替代品（心智中的品牌太多了，如果仅仅是多增加一个品牌，往往

收效甚微)。

幸好，竞争对手有一个显而易见的弱点可以加以利用。观察下好时糖果棒当时的大小、形状和价格，就会发现这个弱点有多么明显。

糖果棒不耐吃。小孩子吃完一根售价30美分的好时糖果棒，仅需2.3秒。

美国的糖果消费者心中潜藏着一种强烈的不满情绪。随着糖果棒越变越短，这种不满情绪也与日俱增。

“好不容易挣来的零花钱，买几根糖果棒就没了。”

“要么是我吃得更快了，要么是糖果棒比以前短了。”

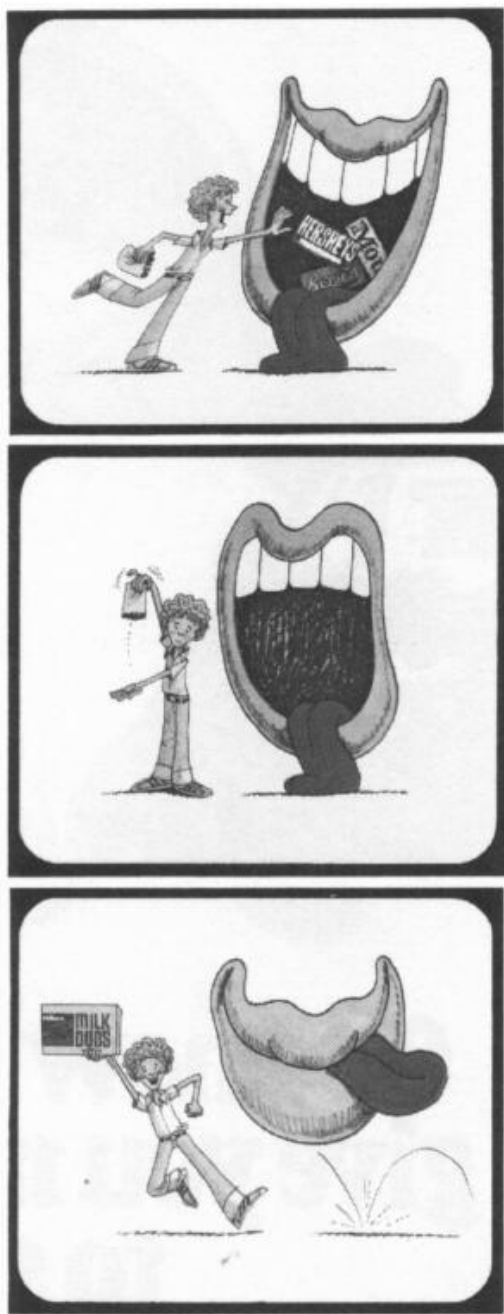
“现在的糖果棒一眨眼就吃完了！”

竞争对手的软肋就在于此。

奶球与糖果棒不同，包装使用的是纸盒，而不是塑料纸。这样一来，小朋友就能吃到15粒散装的裹着巧克力的焦糖奶球，可以慢慢吃。

与糖果棒相比，一盒奶球能吃很久（如果你想把一整盒奶球全部塞进嘴里，就会把嘴巴粘住，张都张不开）。这就是奶球在电影院很受欢迎的原因。

那么，奶球的新定位是什么？



以上是奶球电视广告里的几个分镜头，针对“耐吃”的定位展开。可

惜，该公司的董事长因为不喜欢大嘴的形象而终止了传播。奶球重回电影院。

耐吃的替代品

“耐吃，糖果棒的替代品”，这就是奶球的新定位。

答案如此显而易见，但对于为奶球做过广告的人来说，不是这样。

在过去的15年里，奶球的电视广告从未提及“耐吃”这一概念。

让我们在脑子里想象一下30秒电视广告的场景，看看“耐吃”这个定位概念是如何戏剧性地体现为小朋友的利益点的。广告旁白和画面如下：

（1）从前，有一个小孩，他有一张大嘴……（广告画面上，一个小孩站在一张大嘴旁边。）

（2）……爱吃糖果棒（小孩将糖果棒大把大把地扔进大嘴里）。

（3）……然而，那些糖很快就吃完了（小孩手里的糖没了，大嘴十分沮丧）。

（4）后来，小孩发现了奶球焦糖巧克力（小孩举起奶球，大嘴垂涎欲滴）。

（5）大嘴爱上了奶球，因为可以吃很久（小孩把一粒粒奶球放到大嘴的舌头上）。

（6）（随后，小孩与大嘴齐声唱起了广告主题歌）当糖果棒已成追忆，奶球还没吃完。

（7）给你的嘴巴来点奶球吧（小孩和大嘴都露出了大大的笑容）。

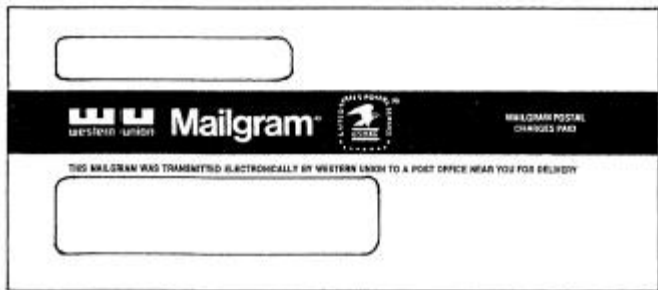
广告效果如何？

该电视广告不但扭转了奶球销量下滑的态势，而且在此后几个月内，创下了销量上的历史新高。

这个定位案例告诉我们的经验是：定位问题的解决之道通常要在潜在顾客的心智中寻找，而不是从产品本身寻找。

第17章 服务定位：邮递电报

为产品定位（如奶球）与为服务定位[如西联公司（Western Union）的邮递电报]有何差别？



邮递电报是西联公司与美国邮政局合作的一项服务。

两者的差异并不大，尤其从战略角度而言。即便有差异，也多半来自技术层面。

视觉vs.语言

产品类广告，通常以画面为主导，突出视觉要素。服务类广告，通常以文字为主导，突出语言要素。（所以，如果你看到一则广告，上面有大幅的汽车画面，就可以认为该广告宣传的是汽车，而不是租车服务。）

对于奶球之类的产品进行宣传，首要媒体是电视，这是以画面为主的媒体。

而对于邮递电报（Mailgram[1]）之类的服务进行宣传，首要媒体是电台，这是以语言为主的媒体。

当然，这些原则会有很多例外。如果人人都清楚产品长什么样，那么使用平面印刷媒体、电视或其他形式的视觉媒体就没有优势了。

相反，如果一项服务能够有效利用视觉符号（例如，赫兹租车公司请了O.J.辛普森[2]），那么视觉媒体的运用往往能够富有成效。



视觉画面对记忆极其有帮助，但除非结合文字概念，否则就会失去效力。谁能忘记赫兹广告中辛普森在机场航站楼之间奔跑的场景？可是，赫兹公司到底想要传递什么信息？谁知道！

尽管存在例外，但令人惊奇的是，关于视觉和语言传播的一般规律通常具有普适性。邮递电报做过一次全面媒体测试，结果显示，在报纸、杂

志、广播和电视媒体中，广播最有效。然而，邮递电报这个案例的核心是战略而非媒体。在讨论战略之前，不妨先看一下邮递电报系统的运作原理。

电子邮件

邮递电报是美国最早的电子邮件，由西联公司和美国邮政局联合开发，并于1970年开始在有限范围内试运营。

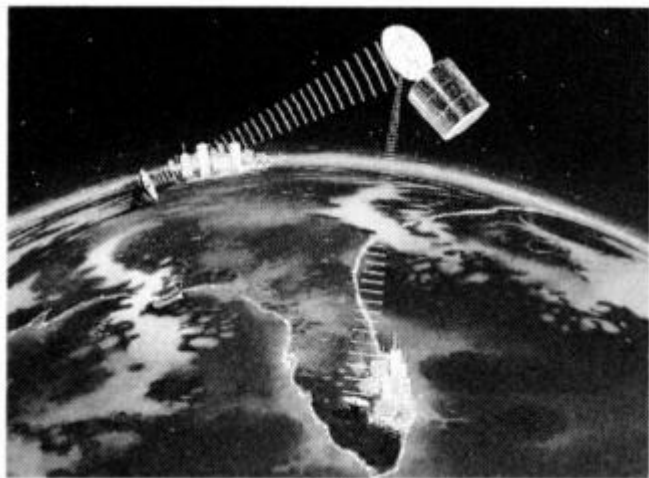
若想发送邮递电报，可以给西联公司打个电话，信息就会通过电子设备传递到收报人附近的邮局。下一个工作日即可送达。

为了展示该系统的技术有多先进，我们可以追踪一封典型的邮递电报从纽约传送到美国西海岸的全过程。

（1）纽约的顾客拿起电话，接通了西联公司。

（2）西联公司其中一个24小时电话客服中心的一位接线员记下顾客的信息，然后将其输入一台电脑终端。

（3）在确认顾客要传送的信息和接收地址后，接线员按下按钮，信息就会自动传输到位于弗吉尼亚州米德尔顿市的主机里。



这就是在邮递电报系统中起到关键作用的Westar人造卫星。后来，我们强烈建议西联公司更名为Westar公司，但遭到拒绝。不久，公司破产了。改名字有用吗？我们认为是的。（当然，如今西联公司这个品牌依靠提供汇款服务得以延续，但已不复昔日荣光。）

（4）主机处理完信息，再将其转送到新泽西州格伦伍德市的一个地面接收站。

（5）信息从那里上传到太空中距离地球35900多公里、绕赤道同步运行的Westar人造卫星上。

（6）然后，信息又从Westar人造卫星返回加利福尼亚州斯蒂尔谷的一个地面接收站。

（7）接着，信息再从地面接收站经由陆上通信线路（或无线微波）传到离接收地址最近的邮局，并通过一台高速电传打字机打印出来。

（8）最后，电报会被装进一个蓝白色的专用信封，由邮差递交加州收报人。

除了电话，顾客还可使用电传、电传打字电报机、磁带、电脑、传真设备或者通信打字机发送邮递电报。

为什么一再解释那些专业术语？为什么要讨论邮递电报系统的细枝末节？

这是为了说明非常重要的一点。大多数广告宣传不外乎介绍所提供产品或服务的细节。此外，服务的内容越有趣、流程越复杂，这种误区就越有可能发生。营销人员完全沉浸于服务本身，而忘了顾客能否接纳信息。事实上，按照传统广告的做法，邮递电报应该作为一种“新型的、自动化的电脑电子通信服务”进行推广，或者采用类似的说法。（单就电脑编程，西联公司就花费了数百万美元，更别提在地面接收站、卫星设备等方面的巨额开销了）。

低价电报

不管投入多少资源，也不管所提供的服务在技术上有多有趣，若想进入潜在顾客的心智，就必须与心智中的既有认知建立联系，而不能置之不理。

潜在顾客心智中到底有什么呢？当然是电报。

每当提起“西联”，一般人的头脑中马上会浮现史上最有名的那张黄色

信纸。而邮递电报这个名字[3]只会加强这一认知。

那么，新的邮递电报和老的电报之间有什么差别呢？

A black and white advertisement for Western Union Mailgram. The top half features the headline "Impact of a Telegram at a fraction of the cost." in large, bold, white letters on a black background. Below this is a white rectangular box containing the "Mailgram" logo (with the Western Union globe icon) and a list of bullet points describing the service. The bottom of the white box features the text "Western Union's Mailgram." in bold. The entire advertisement is framed by a black border.

Impact of a Telegram at a fraction of the cost.

Mailgram

- MAILGRAM® IS WESTERN UNION'S LOW-COST SERVICE. YOU CAN SEND ONE ANYWHERE IN THE CONTINENTAL U.S. FOR ONLY \$2.00.
- MAILGRAM HAS A TELEGRAM-LIKE FORMAT THAT GETS IMMEDIATE ATTENTION.
- AND MAILGRAM IS FAST. YOUR MESSAGE IS SENT ELECTRONICALLY TO A POST OFFICE NEAR YOUR ADDRESSEE FOR DELIVERY WITH THE NEXT BUSINESS DAY'S MAIL.
- TO SEND A MAILGRAM, CALL WESTERN UNION TOLL-FREE 800-257-2211 (IN NEW JERSEY, 800-632-2271).
- YOU CAN REACH HUNDREDS OR THOUSANDS OF PEOPLE SIMULTANEOUSLY AND OBTAIN A SUBSTANTIAL QUANTITY DISCOUNT. FOR DETAILS, CALL OPERATOR 25 TOLL-FREE AT 800-325-6400 AND ASK FOR JACK COCHRAN.

Western Union's Mailgram.

对于潜在顾客心智中的既有认知，不能置之不理。说起“西联”，大多数人还是会想到“电报”。

主要差别在于价格。两者都采用相同格式，都要求即时发出。但是，

黄色老电报的价格是蓝白色新邮递电报的三倍。

因此，最初为邮递电报设想的定位主题很简单，即“邮递电报：电报的效果，费用低很多。”

关于这一点，有人提出：“等一等。邮递电报为什么要针对电报定位呢？两者不都是西联公司的业务吗？干吗抢自家生意？况且，电报业务正在走下坡路。过时的电报怎么能和新型的现代化邮递电报相提并论呢？电报仍有一席之地，但不属于成长型业务。”

在公开场合，我们说：“电报仍然扮演着重要角色”。但在私底下，我们告诉西联公司的董事长，电报已是穷途末路。广告公司的人还得更圆滑，这是我们转行做战略顾问的原因之一。

以上观点的逻辑无懈可击。但通常而言，逻辑未必是应对心智的上策。不过，既然逻辑上合情合理，不妨重新考虑下定位概念。更何况，当时我们还有另一个定位战略，这个战略自有其优点。

速递信件

实际上，“邮递电报”这个名字本身就暗含了第二条定位路径。邮递电报可以和美国邮政[4]相联系。

以下数据表明，西联公司若想通过邮递电报抢夺另一项邮递服务的业务，针对普通信件进行定位要好得多。

最近一年，有580亿封一类信件[5]投递到美国6900万个信箱里。这相

当于每户人家每年收到840多封一类信件。

相比于信件的数量，电报的数量微乎其微。

于是，第二个定位主题有了，即“邮递电报：传递重要信息的一种新型速递服务”。

哪个定位更好？尽管“低价电报”存在一些负面因素，但根据定位理论，“低价电报”的发展方向比“速递信件”更好。然而，由于邮递电报对西联公司的未来实在是太重要了，不能仅凭主观判断做决策。于是，两个定位的宣传活动齐头并进，共同进行市场测试，并由电脑数据追踪结果。

低价电报vs.速递信件

这是一场颇具规模的市场测试。类似皮奥里亚市[6]这样的小型市场根本不被考虑。邮递电报的六个测试城市分别是波士顿、芝加哥、休斯敦、洛杉矶、费城和旧金山，全都是大型的重要传播中心。

哪个策略赢了？事实上，两项宣传活动都很有效。以下数据显示了邮递电报经过为期13周的宣传，在测试城市销量上的平均涨幅：

宣传速递信件的城市	上升了 73%
宣传低价电报的城市	上升了 100%

单看这些数据，就足以证明“低价电报”的定位更胜一筹。但是，真正起决定作用的是对比项目开始前后，测试城市的消费者对产品认知度的变化。

下面的数字是关于在平面和广播广告投放前，有多少人能够正确描述出什么是邮递电报。

宣传速递信件的城市	27%
宣传低价电报的城市	23%

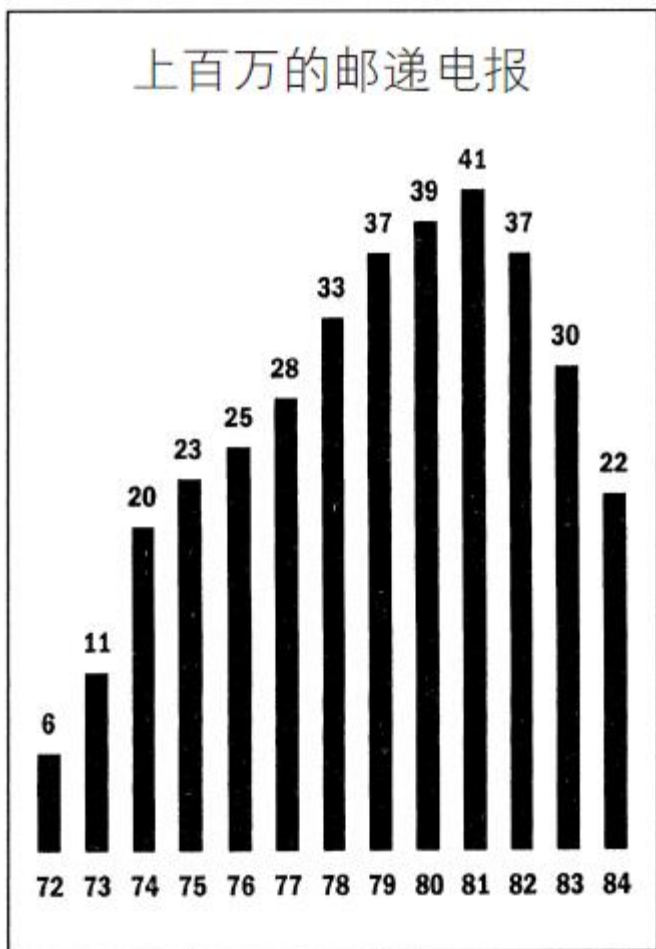
从统计学上来看，无显著差异。这说明两组宣传城市的情况基本相同。也就是说，市场上约有1/4的人对邮递电报已有所了解。

然而，在广告正式投放之后，两组城市之间出现了明显差异。以下是13周后，消费者对邮递电报的认知度调查结果。

宣传速递信件的城市	25%
宣传低价电报的城市	47%

尽管看上去难以置信，但在宣传速递信件的城市，对邮递电报的认知度其实是在下降，从27%降到了25%。（这组数字，在统计学上无显著差异。）

那么，在这些城市中，增加的业务量从何而来呢？显然来自那些知道邮递电报是怎么回事，受到广告提醒而使用该项服务的人。



1981年，西联公司终止了与我们的合作，改聘另一家广告公司。随即，“邮递电报：电报的效果，费用低很多”的战略遭到弃用。在接下来的三年里，邮递电报的业务量逐年大幅递减。当然，没有任何一项产品或服务能够经久不衰。很长时间之后，传真和电子邮件以其优势，最终淘汰了邮递电报。

在宣传低价电报的城市，情况则完全不同。消费者对邮递电报的认知

度提高了不止一倍，从23%上升到47%。

这不仅是一个大的飞跃，而且从数据上来看，在宣传低价电报的城市，邮递电报业务量的增长可能有更长久的持续性。

关于电报，有一点需要说明：在邮递电报进行市场测试期间，西联公司还在广告推出前、中、后，对测试城市的电报业务进行了监测。结果发现，电报的业务量相当稳定。现在，公司意识到，宣传邮递电报是低价电报的广告，非但没有削弱电报的业务量，反而助其增长。

那么，在广告战略如何选择的问题解决之后，邮递电报的情况如何？大获成功，势不可挡。邮递电报成了西联公司最赚钱的服务项目之一。

邮递电报的营收逐年递增，8年内从年收入300万美元增长到8000万美元。

但有一样没变，那就是该项服务背后的定位概念。邮递电报的每一则广告，无论是平面、电视还是电台广告，都围绕着同一个核心概念，即“邮递电报：电报的效果，费用低很多。”

[1] 英文单词Mailgram可拆分成两部分，其中mail意为“邮递”gram意为“写下来的东西”。“电报”的英文是telegram，由tele（电）和gram（报）组合而成。可见，gram本身没有“电”的意思。如果Mailgram由此译为“邮递报”，容易有“邮递的报纸”的误解。为了便于理解，Mailgram中文译为“邮递电报”。——译者注

[2] O. J. 辛普森（O. J. Simpson），美国著名的橄榄球运动员。——译者注

[3] 在英文中，邮递电报是Mailgram，和电报（Telegram）的后半部分相同，容易引起联想。——译者注

[4] 在英文中，邮递电报（Mailgram）和美国邮政（U.S.Mail）都有“mail”，即“信件”的意思。——译者注

[5] 美国邮政通常将邮寄物品分为四类：第一类包括明信片、信件、轻量包裹等；第二类指报刊杂志；第三类指广告传单；第四类指书籍和音像制品。对于一类信件或者说普通信件，一般需要1~3个工作日送达。——译者注

[6] Peoria，美国伊利诺伊州的一个小城市，人口不足15万，面积约为106平方公里。——译者注

第18章 为长岛银行定位

与西联公司一样，银行销售的是服务，不是产品。但是西联公司的邮递电报是一项全国性的服务，而银行只提供区域性的服务。按照美国法律，银行通常被限定在某一个州、某一个郡甚至某一个城市里提供服务。

如今，情况发生了改变。花旗银行、大通银行、美国银行、富国银行、第一银行公司（Bank One）等都在努力发展成全国性的银行。商业历史告诉我们，这些银行当中最终只有两家会主导银行这个品类（二元法则）。

实际上，为一家银行定位，很像为一家百货公司、一家电器商店或任何其他类型的零售企业定位。要想成功地为一家零售店定位，必须了解它的战场情况。

长岛银行业概况

要理解长岛信托公司（Long Island Trust Company）是如何为自己确立定位的，应该先了解长岛地区^[1]银行业的竞争状况。

长岛信托公司曾经很多年一直是长岛银行业的领导者。它是当地最大的银行，分行最多，利润也最多。

然而，到了20世纪70年代，长岛银行业的竞争战场发生了剧变。一项新的法律允许银行在整个纽约州自由开设分行。

从此以后，纽约市的许多大银行，如花旗、大通曼哈顿和化学银行（Chemical Bank），在长岛站稳了脚跟。

同时，大量的长岛居民每天去纽约市上班，于是把他们的部分金融业务交给这些大银行办理。

但是，大城市银行对长岛信托公司领地的入侵只是问题的一方面。真正重要的战场，在银行潜在顾客的心智之中。有一项小调查揭示出了很多坏消息。

绘制潜在顾客的心智地图

读到这里，你已经知道弄清楚潜在顾客心智中的已有认知的重要性。这里的认知不仅指关于你的产品或服务的认知，还包括关于竞争对手的产品或服务的认知。

通常，我们依靠直觉就能洞察顾客的心智。无须花很多钱做调查，我们就知道西联公司有很强的“电报”认知。我们也无须做很多调查才能决定奶球、比利时和孟山都公司的定位。

但是通常情况下，通过正规的定位调研绘制潜在顾客的心智地图，会极有帮助。这不仅有助于制定战略，也有助于向企业高层推销这个战略（一位在某企业工作了30年的首席执行官对该企业的看法，与一位潜在顾客对该企业的看法显然不会一致，因为这位顾客在同样30年里对该企业的接触可以用分钟甚至秒来测量）。

大多数市场调查过于关注顾客和潜在顾客对自己公司的态度。顾客对你公司及你的产品或服务的看法实际上并不重要。在顾客看来，你的公司与竞争对手相比怎么样，才是重要的事情。这就是我们一直大量运用语义差异调研的原因。

“绘制潜在顾客的心智地图”一般是利用一种叫作“语义差异”的调研方法来完成的。我们在为长岛信托公司制定定位战略时，使用的就是这种方法。

在语义差异调研中，会给潜在顾客出示一组特性，要求他针对每一项特性给所有竞争品牌打分，一般是从1~10分。例如，价格可能是其中的一项特性。在汽车业，凯迪拉克的价格得分显然是在高分段，而雪佛兰显然是在低分段。

在银行业，顾客几乎不会对价格这个特性有认知，所以选择的是其他特性。其他特性包括：①分行很多；②服务项目齐全；③服务质量；④资本量大；⑤帮助长岛居民；⑥帮助长岛经济。前四项特性是与一家银行打交道的传统理由，后两项特性则是专门针对长岛信托公司的情况而提出的。

在传统理由方面，长岛信托公司的情况不乐观，四项特性里潜在顾客全都把它排在最后一位。

分行很多

化学银行	7.3
北美国家银行	6.7
欧洲美国银行	6.6
大通曼哈顿	6.4
花旗银行	6.1
长岛信托	5.4

服务项目齐全

化学银行	7.7
花旗银行	7.7
大通曼哈顿	7.6
北美国家银行	7.4
欧洲美国银行	7.3
长岛信托	7.0

服务质量

化学银行	7.2
花旗银行	7.0
北美国家银行	7.0
大通曼哈顿	6.9
欧洲美国银行	6.8
长岛信托	6.7

资本量大

化学银行	8.2
大通曼哈顿	8.2
花旗银行	8.1
北美国家银行	7.8
欧洲美国银行	7.7
长岛信托	7.1

然而，在与长岛有关的两项特性上，长岛信托的位置正好相反。

帮助长岛居民

长岛信托	7.5
北美国家银行	6.6
欧洲美国银行	5.2
化学银行	5.1
大通曼哈顿	4.7
花旗银行	4.5

帮助长岛经济

长岛信托	7.3
北美国家银行	6.7
欧洲美国银行	5.4
化学银行	5.4
花旗银行	5.3
大通曼哈顿	4.9

在与长岛相关的特性上，长岛信托公司排名升至第一。这一结果并不令人感到意外，因为可以想到长岛信托公司的名字发挥了作用。

制定战略

长岛信托公司应该采取哪一种战略呢？传统的思路是，接纳自己的优势，用功着力去弥补自己的劣势，改善自己的短处。也就是说，长岛信托公司应该打广告告诉潜在顾客，自己有一流的服务和亲切的柜员等。

但是，传统思路不是定位思维。定位理论认为，你必须从潜在顾客已经认为你具有的优势上着手。



Why send your money to the city, if you live on the Island?

It makes sense to keep your money close to home. Not at a city bank. But at Long Island Trust. Where it can work for Long Island.

After all, we concentrate on developing Long Island.

Not Manhattan Island. Or some island off Kuwait.

Ask yourself, who do you think is most concerned about Long Island's future?

A bank come lately with hundreds of other branches in the greater metropolitan area plus affiliates in five continents?

Or a bank like ours that's been here for over 50 years and has 33 offices on Long Island?

Of course, Long Island Trust is more concerned. And active.

Because services and loans to Long Island people, towns, schools,

homes and companies have been a long-standing priority with us.

In fact, more than 95 percent of all the business we do is related directly to Long Island.

Now, in case you think a bank from Long Island is too small, look again.

Of the 14,000 commercial banks across the United States, Long Island Trust ranks as the 179th largest. So you see, we are one of the biggest.

Yet no matter how big we get in size, no matter how many departments and services we have, we always treat you like a neighbor.

Because you really are one.

So if you live here, let your money live here too. It makes sense. SHOWS FDIC

Long Island Trust

The Island's largest bank.

这是长岛信托公司确立定位后打的第一则广告。我们在过去的20年里学到的经验是，像这样的营销活动需要更大力度的公关。我们当时应该鼓励该公司的董事长不仅要接受报界采访，而且应该上电视和电台接受采访。这场大卫与巨人歌利亚之间的搏斗绝对是一个非常吸引人的故事。

而潜在顾客给予长岛信托公司的唯一优势是“为长岛服务”的定位。只要接纳这个定位，该银行就能把入侵的大城市银行驱逐出去。它的第一则广告就是围绕这个定位主题展开的：

如果你住在长岛，为何要把钱存到纽约市？

把钱存在家门口，才是合理的做法。不要存在市里的银行，要存在长岛信托公司。这样就能为长岛做贡献。

毕竟，只有我们专注于长岛的发展。

而不是为了曼哈顿岛，或者科威特附近的某个岛屿。

问问你自己，你认为哪家银行最关心长岛的未来？

是一家刚刚来到长岛，在纽约大都会地区拥有数百个分行以及在五大洲有众多分支机构的银行吗？

还是一家像我们这样扎根长岛50多年，在本地开设了33个分理处的银行？

第二则广告上放了一张照片，照片上是一座带有北美花旗银行标志的大楼和几棵棕榈树。

对于一家大城市银行而言，在拿骚有家分行，未必是在你所在的拿骚。

很有可能，那是在巴哈马的拿骚。那是大城市银行最喜欢的地方之一。实际上，这些跨国银行在巴哈马群岛和开曼群岛注册的贷款资金高达750亿美元。

这没有什么不对的。但是如果你的家在长岛，那对你没有多大的好处。

长岛不仅是我们最爱的地方，也是我们唯一的营业区域。我们在拿骚（长岛的拿骚）有18家分行，在昆斯和萨福克有16家分行。

我们在长岛发展了很长时间，超过半个世纪。我们在金融上与长岛紧密相连，我们95%的贷款和服务项目都提供给了长岛居民、他们的家庭、学校和企业。



To a big city bank, a branch in Nassau isn't necessarily your Nassau.

Chances are it will turn out to be in the Bahamas. It's one of the favorite locations of the big city banks. In fact, the multinational institutions have some \$75 billion in loans booked in the Bahamas and Cayman Islands.

Nothing wrong with that. Except it doesn't do much for you if Long Island is your home.

Long Island is not only our favorite location, it's our only location. We have 18 branches in Nassau (County, that is) and 16 in Queens and Suffolk.

And we've been here a long time, over a half century. We're involved

financially to the extent that 95 percent of our loans and services go to Long Islanders and their homes, schools and businesses.

While we're better known in Bay Shore than on Bay Street, Nassau, we're a pretty big bank in our own right. Of the 14,000 commercial banks in the U.S., we're 176th largest.

But when it comes to commitment to Long Island we're definitely number one.

Long Island Trust
The Island's largest bank.

这是长岛信托公司定位宣传中的第二则广告。对一个在纽约格雷特内克区拥有住房的人来说，拿骚是向他征收房地产税的郡。对曼哈顿的一个

银行家来说，拿骚是巴哈马的一个岛屿。

长岛信托公司定位宣传的其他广告，也使用了类似的主题：

纽约市是观光的好地方，但是你想把自己的银行业务放在那里吗？

对一家纽约城市银行来说，真正重要的岛只有一个，就是曼哈顿。

（配图是一幅小小的长岛地图以及一幅巨大的曼哈顿地图，对比之下相形见绌。）

如果遇到困难时期，那些大城市银行会不会一走了之？（回到城里去。）



The city is a great place to visit, but would you want to bank there?

Just because you may spend time in New York doesn't mean you have to use a bank from the city.

After all, who's going to do more for the place where you live? A New York bank? Or a Long Island bank?

City banks, which are really multinational banks, have to keep an eye on their many offices and projects around the globe. In fact, they often run ads in the financial press bragging about how innovative they are in places like Brazil and Korea.

On the other hand, Long Island Trust has always had a commitment to places like Hicksville and Levittown.

Over 95 percent of our loans and services go to Long Island people, homes, towns, schools, and companies, both large and small.

Every one of our 34 full-service offices, including our headquarters, is located on Long Island. So your loan application, for example, doesn't have to commute to Manhattan for its final OK.

Yes, we offer the same banking services city banks do. In fact, we're the Island's largest bank.

But one of the biggest, nicest things we offer you is the satisfaction of knowing your money is working for both you and the Island at the same time.

So if you live on the Island, use Long Island Trust.

You'll see we're a nice place to visit. And a wonderful bank for your money to live in.

Long Island Trust

The Island's largest bank.

这是长岛信托定位宣传中的第三则广告。就在这时，纽约市遇到了严重的财政困难。这则广告暗示的是，纽约市可能想动用你的存款来填补它预算的漏洞。

15个月之后，又进行了同样的调查。请注意，长岛信托公司在每一项特性上的位置更靠前。

分行很多

长岛信托	7.0
北美国家银行	6.8
化学银行	6.6
花旗银行	6.5
大通曼哈顿	6.1
欧洲美国银行	6.1

在“分行很多”一项上，它从最后一位跃居第一位，尽管化学银行在长岛的分行数量是长岛信托的两倍以上。

服务项目齐全

花旗银行	7.8
化学银行	7.8
大通曼哈顿	7.6
长岛信托	7.3
北美国家银行	7.3
欧洲美国银行	7.2

在“服务项目齐全”一项上，长岛信托上升了两位，从第六位升至第四位。

服务质量

花旗银行	7.8
化学银行	7.6
大通曼哈顿	7.5
长岛信托	7.1
北美国家银行	7.1
欧洲美国银行	7.0

在“服务质量”一项上，长岛信托也从第六位上升到了第四位。

资本量大

长岛信托	7.0
化学银行	6.7
花旗银行	6.7
北美国家银行	6.6
大通曼哈顿	6.6
欧洲美国银行	6.4

在“资本量大”一项上，长岛信托从最后一位跃升至第一位。

定位的成果不仅体现在调查中，也体现在各家分行中。“在这家开创了知名定位理论的广告公司的帮助下，”长岛信托公司的年报中称，“我们的牵头银行——长岛信托公司，取得了长岛人的长岛银行的地位。人们对这次宣传活动的认同既迅速又令人满意。”

你也许会认为，一家银行宣传它专为所在地区服务，这是一个显而易

见的概念。的确如此。

长岛信托公司如今已不复存在，它被一家大银行兼并了。但愿这些定位广告能提高它的出售价格。

但是，最好的定位就是如此简单，简单到大多数人对它视而不见。

[1] 长岛属于纽约州。——译者注

第19章 为天主教会定位

本书是一本关于广告的著作，但也可以写成一本关于宗教的著作。这么说太牵强吧？

并非如此。因为任何宗教的本质都是传播，由神传给教士，再由教士传给教众。

问题不是出在完美的神或不完美的教众身上，而是出在教士身上。

教士如何把传播理论应用到传教中，对宗教感化教众有重大的影响。

身份危机

不久以前，定位思维被应用到了天主教会。换言之，这个庞大的机构就像属于某家大公司一样，来处理传播问题。

为天主教会定位的请求，并非来自教皇或某个主教委员会，而来自一个非神职人员团体。该团体非常担心某位著名神学家所称的“身份危机”问题，这个问题是由第二届梵蒂冈大公会议提出的改革所引发的。

我们很快发现，天主教会的传播工作完全是杂乱无章的。

尽管教会花大力气改进传播技术，但是所有宣传项目缺乏一个强有力的中心主题，并且缺乏连续性（在电子化传播过度的时代，这是一个特别严重的问题）。

这就如同通用汽车公司没有整体的广告规划一样，所有的宣传都出自各地的经销商，有些做得好，更多的做得差。

大量的问题可以追溯到第二届梵蒂冈大公会议。

那次会议提出了“开放”政策。在那之前，教会在信徒的心智中有一个清晰的定位：大多数人认为，教会是传授律法的“教师”。教会特别注重各项规矩和奖惩，无论是对年长者还是对年轻人，一律平等对待。

第二届梵蒂冈大公会议让天主教会偏离了传授律法与维护秩序的定位。这次会议取消了很多被认为并非必需的规章制度。改变礼拜仪式和方法，也成了普遍现象。灵活执行取代了严格遵守。

不幸的是，在做出这些重大改革时，罗马并没有广告经理那样的人物。没有人对这些变化进行提炼，用简洁的语言形成一个传播规划，以解释教会的新方向。

历史上，教会一直不需要传播规划，因此无法认识到这会导致什么问题。

失去影响力

缺乏一个对“新教会是什么”的清晰表述，已造成严重后果。

信徒暗地里在问：“如果教会不是传授律法的‘教师’，那是什么？”

第二届梵蒂冈大公会议结束以来，这个问题一直没有一个简单答案。

教会没有在信徒心智中为自己重新定位，甚至对于教士也没有这么做。

由于得不到回答，很多人感到困惑并离开教会。

有史以来第一次，定期参加弥撒的天主教徒比例降到了50%以下。

神父、修女和修士的数量比10年前减少了20%，神职人员数量减少了60%。

最后还有一组数字尤其重要。天主教会目前是“美国社会中最大的道德权威团体”[这是新教神学家彼得·伯杰（Peter Berger）最近给天主教会的头衔]。

然而，当《美国新闻与世界报道》对24000名具有很高影响力的高级管理者进行调查，让他们评价主要机构的影响力时，教会和其他宗教组织毫无希望地排在最后（见下表）。

显然，天主教会的道德权威没有得到有效的传播。

工会	66%
电视	65%
最高法院	65%
白宫	54%
报纸	47%
政府机关	46%
美国参议院	43%
美国众议院	36%
行业	33%
金融机构	25%
民主党	22%
杂志	20%
教育机构	18%
内阁	18%
广播电台	15%
广告公司	15%
共和党	8%
宗教组织	5%

教会的角色是什么

“天主教会在现代社会中的角色是什么？”

教士、主教和非神职人员对于该问题给出的答案千差万别。

有人说没有一个简单的答案，也有人说答案不止一个（“满足所有人需求”的陷阱）。

企业的高级管理者通常能回答此类问题。如果你问通用汽车公司的高级管理者“通用汽车的角色是什么”，他们很可能认为自己是世界上最大的汽车制造商。企业会花费巨资寻找并传播自己产品的核心优势，比如“白上加白”或者“佳洁士，防止蛀牙”。

天主教会必须用简单、明确的词语回答这个尚未得到答案的问题，并且为答案制定一个整合传播规划。然后，教会还需要以一种全新的、戏剧化的方式向教众开展这个传播规划。

为企业制定定位战略时，通常需要回顾企业的发展历程，直到理清企业的根本业务是什么。这就要审视过去的各种计划和项目，看看哪些奏效了，哪些无效。

在天主教会这个案例中，必须回顾教会在过去2000年里的历程。教会不像企业那样有年报，我们只能从《圣经》中寻找答案。

我们在为教会的角色寻找一个简单、直接的表述时，发现《马太福音》里有两段直白的文字提供了答案。

第一，耶稣在人间传道期间，上帝谕示人类要聆听他爱子的话（《马太福音》第17章第23节）。

第二，耶稣在离开人间的时候，指示门徒把从他那里听到的话传授给所有人（《马太福音》第28章第19节）。

传授耶稣的话

从《圣经》上可以明确地看到，耶稣认为教会的角色是“传授他的话”。

既然耶稣是“上帝之子”，他的话必定是永世适用的。耶稣的寓言故事不只是对他那个时代的人说的，也是对现在的人说的。

因此，这些寓言故事具有普遍适用性，永远不会过时。它们既简单又深刻。基督通过这些寓言故事为古往今来的人提供了思想和行动的食粮。

那么，现在宣讲福音的人能够也应该在他们各自的区域、各自的时代，用各自的方法，以新的形式传播耶稣的话。

所以，回溯历史确立教会的角色就是让耶稣活在每一代人的心中，让他的话去解决人们在各自的时代中遇到的问题。

在很大程度上，第二届梵蒂冈大公会议的指向似乎是让天主教会回归传统，从“传授律法”变成“传授耶稣的话”。

对于这么复杂的一个问题，这看起来是一个非常简单而且几乎显而易见的答案。

的确如此。经验告诉我们，寻找定位就是寻找显而易见的概念，它们最容易传播，因为它们对于信息接收者来说最容易理解。

可惜的是，显而易见的概念也最难获得认可，最难推销出去。

人类的心智倾向于崇尚复杂，显而易见的东西往往因为过于简单而被拒绝[例如，许多天主教神职人员推崇著名神学家埃弗里·杜勒斯（Avery Dulles）对教会角色的定义。他的定义是：教会的角色不止一个，而是要扮演六个不同的角色。]

定位执行

一旦找到显而易见的定位概念，下一步要做的事情就是，运用合适的技巧去执行这个定位。

首先，也是最重要的一步，是对神职人员进行布道培训。要胜任“传授耶稣的话”的角色，神职人员必须具备过人的口才，提供高水平的布道（如今，最好的宗教演说家不是在教堂里，而是在礼拜天早晨的电视上）。

除了布道培训之外，我们还建议制作一部名为《回到原点》（Return to the Beginning）的介绍影片。

任何重大传播活动，一开始通常都需要一些戏剧化的内容去吸引人们的注意。电影这个媒介容易调动人们的情感，最适合达到这种效果（这也是电视能够成为新产品上市的强有力工具的原因）。

我们还为整个传播规划提出了大量的其他建议，这些建议都是围绕教会“传授耶稣的话”这个角色精心设计的。

要点在于，定位战略一旦确定，就为组织的所有活动指明了方向，即使像天主教会这样一个庞大和复杂的组织也是如此。

结果如何

毫无结果。

要想说服天主教会的管理层执行这个定位战略来解决他们的问题，实在是太难了。

现任教皇把天主教会带回到了保守的旧时代。我们不久就会看到下一任教皇将把教会带向何处。

主教不仅反对由俗人来告诉他们如何管理教会，而且，这个方案在他们看来过于显而易见而无法接受。简单的答案不如复杂的答案那样有吸引力。

关于这一点，今后要专门写一本书。 [1]

[1] 杰克·特劳特先生已写了《简单的力量》一书，此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

第20章 个人及事业定位

既然定位战略能用来推销产品，为什么不能用来推销你自己呢？

当然可以。

那么，让我们回顾定位理论，看如何将它运用在个人事业上。

定义自己

你是什么？人和产品都面临相同的错误，即想要满足所有人的需求。

问题在于潜在顾客的心智。在心智中让一个产品占据一个概念，就已足够困难了。一个产品要占据两三个或者更多的概念，几乎是不可能的事情。

做定位最难的地方，是挑选出你要占据的那一个特定概念。如果你要获得顾客心智的关注，就必须做出选择。

你是什么？你在生命中的定位是什么？你能用一个简单概念来概括自己的定位吗？还有，你的事业能够建立并利用这个定位吗？

大多数人不够决绝，不能为自己确定一个唯一的定位概念。他们摇摆不定，指望着别人给自己做定位。

“我是达拉斯最好的律师。”

你是吗？假如我们在达拉斯法律圈做一项调查，你的名字会被提到多少次？

要建立“我是达拉斯最好的律师”这个定位，需要一定的天分和运气，但更要靠战略。第一步是找出你用来建立那个长远定位的概念。这可不容易，但其回报可观。

敢于犯错

任何值得做的事情，即便做得很差也值得做。如果不值得做，那就根本不该去做。

反过来说，如果是一件值得做的事情，你想等到能够做得完美时再去，迟迟不动手，就有失去机会的风险，永远都做不了。

所以，任何值得做的事情，即便做得很差也值得做。

在一家公司里，如果你勇于不断尝试并且时有成功，相比于因害怕失败而只做有把握的事情，你的个人声誉很可能更高。

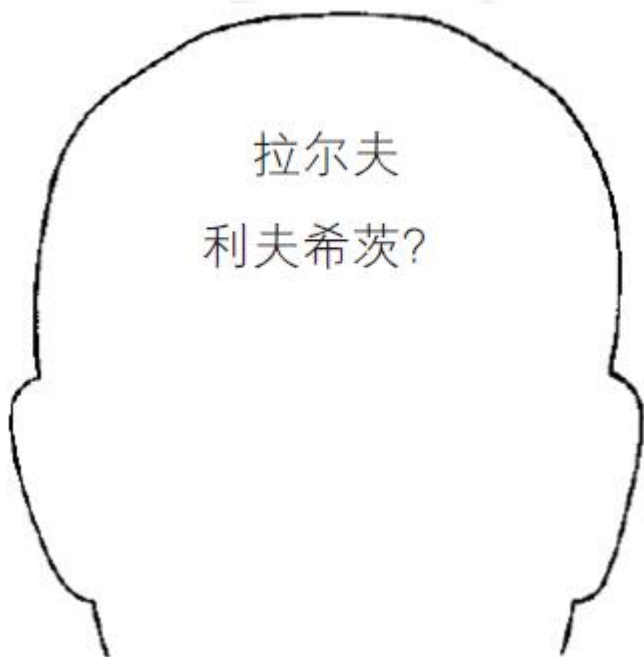
人们至今还记得泰·柯布（Ty Cobb），他偷垒134次，成功了96次（70%的成功率），却想不起麦克斯·凯里（Max Carey），后者偷垒53次，成功了51次（成功率高达96%）。

埃迪·阿尔卡罗（Eddie Arcaro）可能是有史以来最伟大的赛马骑师，但他连着输了250次后才获得第一次胜利。

要有好名字

还记得伦纳德·斯莱（Leonard Slye）吗？在他改名为罗伊·罗杰斯（Roy Rogers）之前，几乎无人知晓。起个好名字是成为电影明星的第一步。

那么，玛丽昂·莫里森（Marion Morrison）呢？他的原名放在一个彪悍的牛仔身上有点儿女人气，因此他改名为约翰·韦恩（John Wayne）。



如果你的名字叫拉尔夫·利夫希茨（Ralph Lifshitz）该怎么办？你会像拉尔夫·利夫希茨那样把名字改成拉尔夫·劳伦吗？别太肯定。多年来，我们曾建议很多商界人士改名字，至今还没有一个采纳的。

还有伊苏尔·达尼埃洛维奇（Issur Danielovitch），他先是改名为伊萨多·德姆斯基（Isadore Demsky），后来又改为柯克·道格拉斯（Kirk Douglas）。

小奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes Jr.）说过：“命运给他起名为史密斯^[1]，想埋没他。”

法律赋予个人起任何名字的权利，只要不是为了欺骗或造假。但是，如果把自己改名为麦当劳，然后开一家汉堡包店，这种行为是不合法的。

同样，如果你是个政治家，就不必费精力把自己的名字改为“以上都不选”了。卢瑟·诺克斯（Luther D.Knox）在参加美国路易斯安那州州长的竞选预选时，把自己的名字合法地改成了“以上都不选”。然而，一位联邦法官把这位“以上都不选”先生从候选人名单里划掉了，因为这个名字有欺骗选民的动机。

避开无名陷阱

与企业一样，许多商界人士本人也掉入了首字母缩写的陷阱中。

年轻经理发现，最高管理层通常都使用首字母缩写，比如J.S.史密斯、R.H.琼斯。于是，年轻经理也照着做，在备忘录和信件里使用首字母缩写。

这完全是个错误。使用首字母缩写的前提，是公司里每个人都知道你是谁。如果你正在升职的路上，如果你正努力让最高管理层牢牢记住你的

名字，你就需要一个正式的名字，而不是一组缩略字母。企业的名字，也是同样的道理。

把你的名字写在纸上，看着它：罗杰P.丁克莱克（Roger P.Dinkelacker）。

这样的名字对于高层管理者的心理暗示是：我们是一家大公司，而你的职位如此微不足道，所以你必须用这个“P”来让自己区别于其他叫罗杰·丁克莱克的雇员。

事实不一定是这样的。

如果你的名字是约翰·史密斯或玛丽·琼斯之类的，那你确实需要在姓名中间加一个字母，使自己区别于其他叫约翰·史密斯或玛丽·琼斯的人。

如果是这样，那你真正需要的是一个新名字。混淆不清是成功定位的大敌。太常见的名字不能让人们清晰记住。别人怎么能把约翰T.史密斯和约翰S.史密斯区分开来呢？

他们不会费精力去区分，而是会直接把这类名字全部忽略。这样，你就成了“无名”陷阱的又一位受害者。

避开品牌延伸陷阱

如果你有三个女儿，你会给她们起名为玛丽1、玛丽2和玛丽3吗？还是给她们起名为玛丽、玛丽安和玛丽琳？这两种做法都会给她们制造伴随一生的困扰。

你如果你儿子的名字中加上个“小”字，对他毫无帮助。他理应有一个独立的形象。

在演艺界，你必须在公众心智中打造一个清晰的形象，出名的姓氏都不应该用。

如今，影星莉莎·明内利（Liza Minnelli）比她母亲朱迪·嘉兰（Judy Garland）曾经的名声还要大。她如果叫莉莎·嘉兰，名字就会成为她的发展障碍。

歌星小弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra Jr.）最受品牌延伸名字之苦。他入行时确实受到了双重打击。

听到小弗兰克·西纳特拉这个名字，听众会想：“他不会像他父亲唱得那样好。”

由于人们只能听到想听到的，所以他们认为小弗兰克当然唱得不行了。



这个问题值得进行更多的探讨。如果父子或母女二人同时登台，带“小”的那位通常难以成名（如弗兰克·西纳特拉和小弗兰克·西纳特拉父子）。但是，家族品牌可以代代相传，并且在传承过程中变得极有影响力，在政界尤其如此。像罗斯福、肯尼迪、布什和戈尔等家族品牌的实力，就是见证。

同样的道理，小威尔·罗杰斯（Will Rogers Jr.）也不怎么出名。

找匹马骑

有些有抱负的聪明人发现自己前途迷茫，这时他们通常会怎么办？

他们会更加努力。他们想用长时间的艰苦工作和投入来扭转局面。成

功的秘诀是埋头苦干，把工作做得比别人好，这样名和利自然会到你身上，对吧？

错误。更加努力很少成为通往成功之路，更聪明地努力才是更好的办法。

鞋匠的孩子没鞋穿。管理人员往往不懂得管理自己的事业。

他们个人的战略往往基于一个天真的假设，即只要有能力、肯努力就能成功。于是，他们埋头苦干，等待某一天受到机会的垂青。

可是，那一天很少会到来。

事实是，一个人很难从自己身上找到名利之路。唯一能确保成功的途径，是为自己找一匹马骑。出于自尊，你可能难以接受这一点，但是人生的成功更多要依靠别人为你做些什么，而不是依靠你能为自己做些什么。

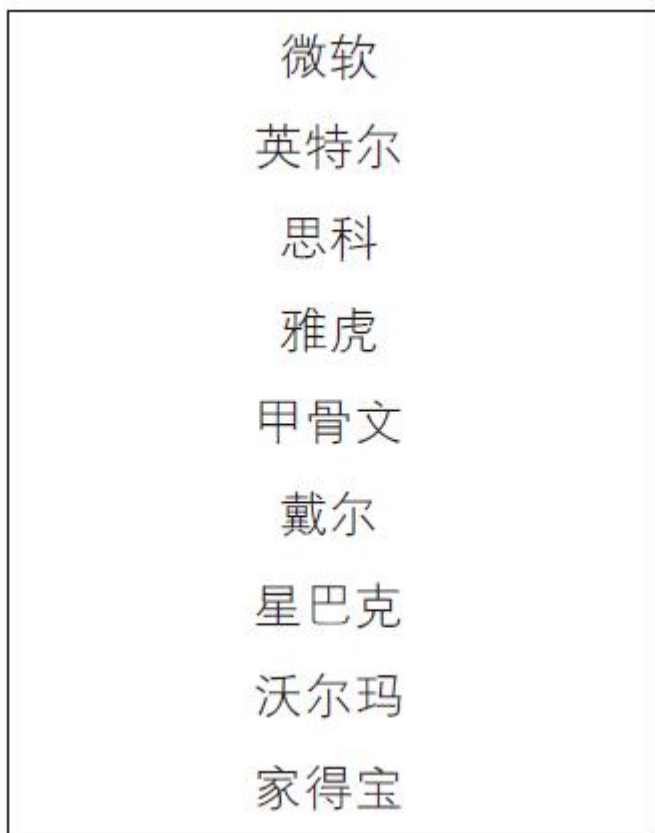
别问自己能为公司做什么，要问公司能为你做什么。所以，你如果想在事业上抓住最大的机会，就得睁大眼睛，为自己找一匹马。

1.第一匹马是你所在的公司

你公司的发展方向是什么？或者不客气地说，它究竟有没有发展方向？

太多优秀的人对自己的前途充满期待，结果却陷于注定要失败的境地。但是，失败至少会给你第二次机会。比失败更糟糕的，是成长机会低于一般水平的公司。

如果你为注定失败的公司工作，那么无论你多么优秀都无济于事。泰坦尼克号上最好的船员最终也得和最差的水手上同一条救生艇，而且他还得足够幸运没有落水才行。



你如果早早进入这些公司中的任意一家，现在不可能不富有。当你换工作进入一家新兴行业的公司后，不要只关心它现在能付你多少工资，要关心它今后可能会付给你多少工资。

光凭你自己无法成功。如果你的公司没有出路，你应该换一家公司。即使不能找到像IBM或施乐这样的大公司，也应该找一家超过一般水平的

公司。

你应该押宝在成长性行业上，比如电脑、电子、光学、通信这样的新兴行业[2]。

此外，别忘了，所有软性服务行业的成长都比硬件产品快得多。因此，要关注那些银行、租赁、保险、医药、金融和咨询服务公司。

要记住，你在老行业的经验会让你看不见全新产品领域的机会，尤其是各类服务行业。

2.第二匹马是你的老板

对你的老板，要像对公司一样，你也要问自己相同的问题。他有没有前途？如果没有，谁会有？要永远争取为你能找到的最聪明和最有能力的人工作。

读一读成功人士的传记，你会惊讶地发现，有很多人是紧跟别人后面爬上成功阶梯的，从一开始做微不足道的工作到最后成为大公司的总裁或首席执行官。

然而，有些人其实愿意为没有能力的人工作。我估计，这些人是想，如果和能力差的在一起，自己就能鹤立鸡群。但是他们没有想到，最高管理层如果对某个业务部门不满意的话，往往会把整个部门毙掉。

假设有两种人过来找工作。

一种人对自己的专长极度自豪。他们通常会说：“你们这里确实需要

我，因为你们在我的专长上很弱。”

另一种人说的话则恰好相反：“你们在我的专长上很强。你们做得太棒了，而我想和最强的人共事。”

哪一种人更可能得到这份工作？没错，是后一种人。

然而，尽管这看起来有点奇怪，最高管理层见得更多的却是前一种人，即那些想成为专家的人，最好再配上高职位和高工资。

拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）说过：“把你的马车系在星星上。”^[3]这在当时是个好建议，如今仍然是个好建议。

你的老板若能成功，你很可能跟着会成功。

3.第三匹马是朋友

许多商务人士有大量的私人朋友，却没有一个商界的朋友。有私人朋友虽然非常好，比如可以帮你打折买电视机或者儿童牙箍，但是他们通常很少能帮你找到一份更好的工作。

一个人事业上的大多数重大突破，往往是因为有商界朋友的推荐才得以发生。

你在自己公司之外的商界朋友越多，就越可能最终得到一份高职位、高回报的工作。

广交朋友是不够的。你还得时不时牵出友谊这匹马，操练一番。如果你平时不骑，在需要的时候就会骑不上这匹马。

如果有一位10年没有联系的商界老友打电话约你吃午饭，你就知道将会发生两件事情：①你得为这顿饭买单；②你的朋友要找工作。

当你要找工作的时候再用这种办法，往往为时太晚。骑好友谊这匹马的方法，是要经常与你所有的商界朋友保持联络。

这些动作包括，把他们可能感兴趣的文章从杂志上撕下来寄给他们（以及公关剪报），以及在他们升职时给他们写祝贺信。

别以为人们总能看到那些提到他们自己的文章。事实不是如此。如果有人寄上一份他们漏看的与自己相关的文章，他们总是会很感谢。

4.第四匹马是一个想法

临终前一天的晚上，维克多·雨果（Victor Hugo）在日记中写道：“当一个想法到了该出现的时候，什么也阻挡不了它，即便是世上所有的军队加在一起也不行。”

人人都知道，一个想法比其他任何东西能让你快速高升。但是，人们有时候对一个想法的期望太高。他们不仅想要一个伟大的想法，而且希望别人都认为那是个伟大的想法。

世上根本就没有这样的想法。如果你要等到一个想法被人接受，那就太晚了，早已有人会抢占这个想法。

借用几年前对流行和过时的定义：任何非常流行的事物其实已在走向过时。

要想骑上“想法”这匹马，你必须愿意受人奚落和反驳，必须愿意逆势而行。

除非你愿意冒险，愿意接受大量的非议，否则你不可能第一个提出新的想法或观念。

此外，你要耐心等待时机成熟。

我们提出的定位观念也经历了这个过程。争议，能让新想法或新观念保持活跃和受到广泛议论。

我们的定位文章在《广告时代》上刊登后没多久，利奥·格林兰（Leo Greenland）^[4]就撰文谴责作者。“导师和狂热者”是他不得不说的两个还算好听的词。

甚至世界上最受尊敬的广告公司的总裁，也用一个词总结了我们的定位观念。

“胡说八道”，比尔·伯恩巴克（Bill Bernbach）^[5]在霍姆斯特德举行的全美广告商协会的一次会议上如是说。

“一项原理是否正确的一个标志，”用心理学家查尔斯·奥斯古德（Charles Osgood）的话来说，“是它遭到反对的强烈程度与持久程度。”“在任何一个领域里，”奥斯古德博士说，“如果人们认为某个原理明显是胡说八道和不堪一击，他们往往会对它置之不理。反过来，如果该原理很难驳倒，而且让他们怀疑自己赖以成名的一些根本假设，他们就不得不站出来想方设法挑它的毛病了。”

绝不要害怕冲突。

如果没有阿道夫·希特勒，温斯顿·丘吉尔会怎么样？我们都知道这个问题的答案。阿道夫·希特勒被消灭后，英国公众立刻就找机会把温斯顿·丘吉尔赶下台。

你该记住利贝拉切（Liberace）[6]在回忆某次钢琴演奏会获得负面评论时说的话：“我曾一路哭到河岸。”

一个想法或观念如果没有冲突，那就根本不是一个想法。

5.第五匹马是信心

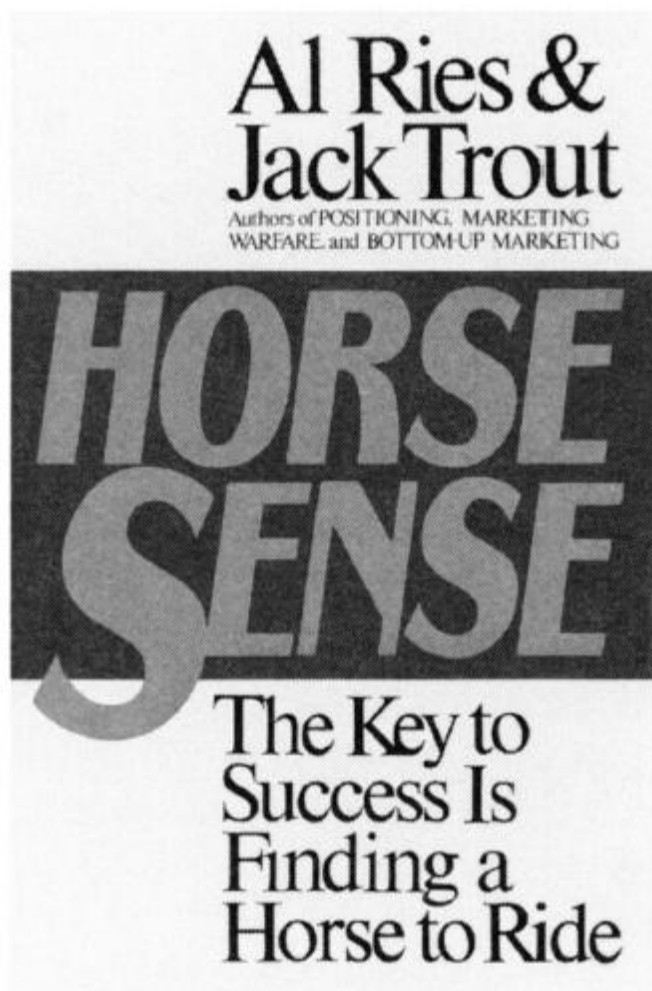
对别人以及别人的想法要有信心。有一个故事很好地说明了跳出自身，在外部为自己寻找财富机遇的重要性。这个故事的主人公大半生都是个失败者。

他的名字叫雷·克洛克（Ray Kroc）。他在年纪很大、很落魄的时候碰到了两兄弟，后者改变了他的一生。

这两兄弟有一个想法，却没有信心。于是，他俩以很低的价格把他们的想法连同名字卖给了雷·克洛克。

如今，雷·克洛克可能是美国最富有的人，身价高达数亿美元。

那两兄弟是谁？他们是麦克唐纳兄弟，每当你吃一份麦当劳汉堡包时，记住是雷·克洛克这个外人的远见、勇气和恒心造就了麦当劳连锁的成功。



1989年，我们把这一章扩写成一本书，书名叫《人生定位》[\[7\]](#)。

而不是那两位名字叫麦克唐纳的人。

6.第六匹马是你自己

还有一匹马，它平庸、难相处而且前途未卜。但是，人们经常想去骑

它，尽管很少成功。

那匹马就是你自己。完全靠自己，要在商业或生活上获得成功，是可能的，但是并非易事。

商业和生活一样，是一项社会活动。在其中，合作和竞争同等重要。

以销售为例，光靠你自己不能达成销售，必须有人来买才行。

所以要记住，获胜次数最多的未必是体重最轻、最聪明或最强壮的骑师。最好的骑师赢不了比赛。

赢得比赛的骑师通常是所骑的马最好的那位。

所以，要给你自己选一匹好马，然后全力去跑。

[1] 这里指Samuel Francis Smith，美国浸礼会牧师、记者和作家，美国著名爱国歌曲America, My Country'Tis of Thee 的词作者。史密斯在英文中有“铁匠”的意思。

[2] 这些新兴行业，是相对于本书英文版初版时（1981 年）而言的。——译者注

[3] 拉尔夫·沃尔多·爱默生（1803年5月25日—1882年4月27日），美国思想家、文学家和诗人。这句话的意思是要善用自然界的力量来做人的繁重劳动。本书作者引用这句话，是建议善用外部力量，如你的老板，来助你成功。

[4] 利奥·格林兰是Smith/Greenland 广告公司创始人。——译者注

[5] 比尔·伯恩巴克是DDB广告公司的创始人之一。——译者注

[6] 利贝拉切，美国著名的艺人和钢琴家。——译者注

[7] 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

第21章 成功六步曲

做一个定位项目，该如何开始呢？

做好定位不容易。容易犯的错误是，在没有弄明白问题之前，就直接找答案。更好的做法，是在急于得出结论之前，先有步骤地思考清楚你的处境。

为了帮你理清思路，你可以问问自己以下六个问题。

不要小看这些问题。这些问题问得简单，但是不容易回答，它们往往会引出一些让你自我反省的问题，需要考验你的勇气和信念。

第一，你已经拥有什么定位

定位是一种逆向思维。定位不是从自身开始，而是从潜在顾客的心智开始。

不要问你自己是什么，要问自己在潜在顾客的心智中已经拥有了什么定位。

在我们这个传播过度的社会中，改变心智会是一项异常艰难的任务。相比之下，利用心智中已有的认知就容易多了。

在确定潜在顾客心智的认知状态时，很重要的一点，是要避免自我主义。“我们已经拥有什么定位”这个问题的答案，应该从市场上获取，而

不是问自己公司的营销经理。

如果需要花些钱做市场调研，那就花钱做吧。现在就应该弄清楚顾客心智的真实状况和自己会面临的困难，免得最后弄明白时已无计可施。

思路要开阔，应该抓住大形势，避免陷入细枝末节。

比利时航空公司的问题不是航空公司本身，而是比利时这个国家。

七喜的问题不是潜在顾客对柠檬味饮料的态度，而是可乐在潜在顾客心智中占据的压倒性份额优势。大部分人说“给我来杯汽水”这句话时，他们的意思是要可口可乐或百事可乐。

看清潜在顾客心智中的大形势，才让七喜制定出了非常成功的非可乐定位。

今天的大多数产品，就像没有非可乐定位前的七喜。它们要么在潜在顾客心智中定位很弱，要么没有定位。

把自己的产品、服务或概念同潜在顾客心智中已有的认知相关联，是进入顾客心智的唯一可行之道。

第二，你想拥有什么定位

第二个问题是要设法想清楚，从长远看可以拥有的最佳定位是什么。“拥有”是个关键词。很多公司在传播规划里向潜在顾客传递的定位是不可能有效的，因为那个定位已经被别人抢占了。

福特给埃德塞尔的定位是失败的，原因之一是购车者心智中，根本没有空间再容纳一个有大量镀铬的中档价位的轿车。

相反，理查森·梅里尔公司（Richardson Merrill）在设法为自己的新感冒药定位，从而与康泰克和Dristan竞争时，明智地避开了正面对抗。理查森·梅里尔公司选择让Nyquil占据“夜间感冒药”定位，而让那两个品牌去争夺日用感冒药市场。

结果，Nyquil成了它近些年推出的最成功的新产品。

有时候，你的目标会过高，想占据的定位太宽泛。那种定位不可能在心智中建立，即便能建立，也无法防御像Nyquil这样定位更窄的产品的进攻。

这当然是“满足所有人需求”的陷阱。这方面的例子之一，就是Rheingold啤酒的著名广告。这家啤酒公司想抢占纽约市的工人阶层（这个群体中有数量庞大的啤酒重度饮用者，他们是不错的目标群体）。

于是，该公司制作了一些华美的广告，展现意大利人喝Rheingold啤酒、黑人喝Rheingold啤酒、爱尔兰人喝Rheingold啤酒、犹太人喝Rheingold啤酒等。

他们想吸引所有人，结果什么人也没有吸引到。原因很简单，人类都有偏见，一个民族喝Rheingold啤酒，另一个民族就不会喝。

事实上，这些广告，把纽约市所有的民族都排斥在外了。

Rheingold啤酒失败了，但F&M Schaefer啤酒公司成功地将Schaefer

定位为纽约的啤酒重度饮用者喝的啤酒，它的著名广告语是“你想多喝几瓶的时候，就喝这种啤酒”。F&M Schaefer啤酒公司发现“重度饮用者”的定位未被占据，于是采取行动抢占了这个定位。

在个人职业生涯中，也容易犯同样的错误。如果方方面面都想做，将会一事无成。最好让自己聚焦在某一项专业上，建立专家的独特定位，而不要成为什么都干的通才。

第三，你必须超越谁

如果你要建立的定位，需要和市场领导者硬碰硬，那就算了。最好是绕过障碍，而不是强行突破。往后退一步，想办法去选择一个没有被别人占据的定位。

你从自身角度出发分析形势时，还必须花同样多的时间从竞争对手的角度做出分析。

从自身角度看，橄榄球是一项很容易的体育项目。要想得到6分，只需抱着球冲过得分线就行了。

橄榄球的难点不是得分（或者说，确定你想占据的定位），而是在你和得分线之间有11个对手阻挡你（也就是建立定位过程中遇到的问题）。

对付竞争对手，也是大多数营销局势中的主要问题。

第四，你有足够的钱吗

成功定位的一大障碍，是想达成不可能的任务。在顾客心智中占据一席之地，需要花钱；建立定位，需要花钱；保住已建立的定位，同样需要花钱。

如今，市场上干扰的噪声非常大。有太多跟风产品和跟风公司，在争夺潜在顾客的心智。要获得顾客心智的关注，变得越发艰难。

一个普通人在一年中，要接触大约20万条广告信息。你要知道超级杯赛中播出的一则收费243000美元的广告，只占这其中的20万分之一，因此你会发现广告主的胜算有多低。

所以，像宝洁这样的公司是非常可怕的竞争对手。宝洁公司在押注一个新产品时，会在桌子上放上2000万美元，然后扫视一下对手说：“你们下注吧。”

如果你不能投入足够的钱让自己从噪声中突围，宝洁这样的公司就会抢走你的定位概念。有一种应对噪声问题的方法，就是缩小地域范围，一个市场接一个市场地推出新产品或新概念，而不是一下子在全国甚至全球铺开。

在资金有限的情况下，在一个城市花足钱比在多个城市投入不足要强得多。如果你在一个地方成功了，就可以推向其他地方。当然前提是第一个地方要选对。

如果能在纽约（美国第一大苏格兰威士忌消费区）成为销量第一的苏格兰威士忌，那就可以把产品推向美国其他地方了。

第五，你能坚持到底吗

在我们这个传播过度的社会中，变化是常态。新概念取代老概念，令人应接不暇。

要应对变化，有长远的眼光很重要。你要有眼光确定自己的基本定位，然后坚持下去。

定位是积淀而成的概念，利用了广告能长期积累的特性。

你必须年复一年地坚持。大多数成功的公司，很少会改变已经证明有效的定位。牛仔骑马走入夕阳的万宝路香烟广告，你看到播了多少年？佳洁士长久以来一直坚持防蛀，已经针对第二代孩子了。由于变化，企业必须比以往更具战略性思维。

除了极少的特例外，一家企业几乎永远不应该改变它基本的定位战略。能改变的，只能是战术，即为了实施长期战略而采取的短期行动。

这里有一个诀窍，就是保持基本的定位战略并加以改进。这包括，寻找新的方法去戏剧化呈现定位，以及采用新的表现方法以避免令人乏味。换句话说，就是找出新方法让罗纳德·麦克唐纳在广告片的结尾吃汉堡包。

在心智中拥有一个定位，如同拥有高价值的不动产。你一旦放弃，就会发现不可能再拿回来。

品牌延伸陷阱就是这种情况。品牌延伸实际上是在削弱你的基本定位。一旦失去定位，品牌就像无锚之船，漂浮不定。

李维斯品牌延伸进入休闲服饰领域，结果发现它在牛仔服领域的基本定位被“设计师品牌”牛仔服削弱了。

第六，你的传播体现了自己的定位吗

创意人通常不接受定位思维，因为他们相信定位束缚了他们的创意。

确实如此。定位思维确实束缚创意。

传播的最大悲剧之一，就是看着一家企业一步步精心规划出战略方案，然后交给“创意人”执行。结果，创意人在执行中运用了他们的创意技巧后，把战略掩盖在一片迷雾之中，再也无法辨认。

这样的企业，直接在广告中播放描述战略的幻灯片，其效果比花很多钱去做创意要强很多。

“安飞士在租车业只是第二，那为什么还要选我们？因为我们工作更努力。”这听上去不像广告，更像是对营销战略的陈述。实际上，这既是广告，又是营销战略。

你的广告体现了定位吗？这好比，你的着装体现了你是银行家、律师或者艺术家吗？

你有没有穿上了“创意的服装”而破坏了自己的定位？

创意本身毫无价值，只有当创意是为了戏剧化呈现定位时才能有所贡献。

局外人的作用

有时候有人会问：我们自己做定位，还是找人帮我们定位？

人们通常会找广告公司。广告公司？谁需要麦迪逊大道上的广告人的帮助？

人人都需要，但只有有钱的公司才雇得起广告公司。其他人，则必须学习自己做定位，必须学习如何运用只有局外人才有的宝贵特质。

那么，局外人有什么特质呢？这种特质叫无知，也叫客观性。

局外人不知道公司的内部运作，因此更有能力看清楚外部形势，即潜在顾客的心智状况。

局外人天生会从外部视角看问题，而公司内部的人则习惯于从内部视角看问题（难怪客户有时候会跟广告公司合不来）。

客观性，正是广告公司、营销咨询公司和公关公司能提供的重要特质。

局外人不能提供什么

用一个词来作答：奇迹。有些企业管理者觉得，广告公司的作用就是挥一挥魔棒，让潜在顾客马上蜂拥而至购买它们的产品。

这个魔棒当然被称为“创意”，它正是缺乏经验的新广告主追捧的东

西。

普遍的看法是，广告公司“做创意”。最优秀的广告公司极富“创意”，可以在广告方案中自由运用创意。

我们说错了。创意并没有死，仍在美国广告界大行其道。尽管人人都用“定位”这个词，但我们不敢确定，有多少广告人理解这个词的真正含义。

在广告圈，流传着这样一个故事：有一家广告公司非常有创意，能让稻草变黄金。你可能听说过这家广告公司，因为它有一个很有创意的名字——Rumplestiltskin^[1]。

这个故事流传至今，甚至今天还有人认为广告公司很有创意，能让稻草变黄金。

事实并非如此。广告公司无法让稻草变黄金。如果它们能的话，早就去从事稻草变黄金业务，而不会在广告业了。

如今，创意已死，广告公司需要做定位。

^[1] 出自格林童话，讲述的正是稻草变黄金的故事。——译者注

第22章 定位素养

有的人做不好定位，因为他们被词语框住了。他们有一个错误假设，即词语是有含义的。他们让字典主宰了自己的生活。

必须理解词语

通用语义学家已经说了好几十年了：词语没有含义。含义不在词语里，而是在人们对词语的使用中。

就像糖碗在放糖之前只是个空碗，一个词语在人们使用它并赋予其含义之前是没有含义的。

如果你想在一只漏的糖碗里加糖，糖是存不住的。如果你想在有一个漏洞的词语上添加含义，同样也没有用。更好的做法是，放弃那个有漏洞的词语，用另一个词语。

“大众”（Volkswagen）这个词无法包含中型豪华轿车这个概念，所以你得放弃这个糖碗，用另一个能容纳这个概念的糖碗——“奥迪”。你不能坚持认为：车是在大众汽车公司的工厂里生产的，所以必须叫“大众”。思维僵化是成功定位的障碍。

如今，要想定位成功，你的思维要有很大的灵活性。你必须要有能力选择和使用词语，蔑视历史书和词典的权威。

我们不是说已被人接受的传统含义不重要。恰恰相反，你必须选择那

些能触发出你想建立的含义的词语。

如何给波兰这样的国家定位？

有关波兰人的笑话太多了，这些笑话已经把名叫“波兰”的糖碗弄脏了。因此，首先得给这个美丽的国家改个名字。它位于维斯瓦河与奥得河畔，拥有华沙和什切青等城市。

但是，这样做合乎道德吗？毕竟，这个国家现在叫波兰。

是吗？请记住，词语是没有含义的，在你为它们填充含义之前，它们是空的容器。如果你想给一个产品、一个人或一个国家重新定位，通常得先换个容器。

从某种意义上说，每个产品或服务都是“带包装的商品”。如果它没有包装盒，它的名字就是包装盒。

必须理解人

词语是触发器，它们能触发根植于人们心智中的含义。

当然，如果人们都明白上述道理，那么给一个产品重新命名，或者给汽车选择一个“野马”这样的充满激情的词语，就发挥不出优势了。

但是，人们并不明白。大多数人都是不太理智的。他们不是完全理智的，也不是完全精神失常的，而是介于二者之间。

理智的人和精神失常的人之间有什么区别？精神失常的人会有什么举

动呢？通用语义学创始人阿尔弗雷德·科日布斯基（Alfred Korzybski）解释道，精神失常的人试图让现实世界顺应他们头脑中的认知。

认为自己是拿破仑的精神病人，想让外部世界顺应他的这种观念。

理智的人则不断分析现实世界，然后改变自己的想法以符合事实。对大多数人来说，这实在太麻烦了。此外，有多少人愿意不断改变自己的观点以符合事实呢？

改变事实以符合自己的观点，要容易得多。

不太理智的人先是有了看法，然后再去寻找事实以“证实”自己的看法。或者甚至更常见的是，他们采纳身边的“专家”的看法，这样就完全省去了寻找事实的麻烦（这就是口碑的实质）。

所以，你会发现，能够激发心智正面认知的名字，具有很大的威力。心智会从名字的含义去理解现实世界。同一辆汽车，取名“野马”要比取名“乌龟”看起来更运动、更有活力、速度更快。

心智靠语言运转。心智的概念性思维，需要动用词语。选对了词语，就能影响思维过程本身（想想我们是如何学习语言的，就会知道人脑是“用词语进行思考”，而非用抽象思维。要想真正熟练掌握一门外语，比如法语，就必须学会用法语思考）。

但是，词语的应用有限制。如果一个词完全脱离现实，心智就会拒绝使用它。举个例子，如果在牙膏管上写上“大”字，除了生产商，人们都会叫它“小管”牙膏。如果在牙膏管上写上“经济”装，人们都叫它“大管”装。

必须警惕变化

世界变化多端，但万变不离其宗。然而，现在的人们陷入变化的幻觉中，失去了理智。世界一天一天看似变化得更快了。

多年前，一个成功的产品可以在市场上存活50多年，然后才退出。而如今，产品的生命周期大大缩短，有时是以月而不是年来计算的。

新产品、新服务、新市场，甚至新媒体都层出不穷。它们日渐成熟，但很快就销声匿迹，随后再进入下一个新的周期，周而复始。

过去，注重仪表的男人每周理一次头发，现在变成了每个月甚至每两个月才理一次。

过去，抵达大众的途径是大众杂志，现在是电视网络，将来则可能是有线电视。如今唯一永恒不变的似乎就是变化。生活犹如万花筒般瞬息万变。各种新花样出现又消失。

变化成了许多企业的生存常态。但是，做出改变是唯一能够跟上变化的方法吗？正好相反。

很多企业为了跟上变化，仓促推出一些项目，结果一败涂地。胜家公司试图进入家电行业；美国无线电公司进入电脑业；通用食品公司进入快餐业，且不提还有成百上千家公司放弃原来的名字，去追逐昙花一现的缩略名热。

与此同时，那些坚持所长、固守阵地的企业则取得了极大的成功。例

如，美泰克（Maytag）公司生产品质可靠的家电产品，迪士尼公司推销梦幻主题乐园，以及雅芳公司上门直销化妆品。

再以人造黄油为例。30年前，第一个成功的人造黄油品牌是针对黄油定位的。其代表性的广告语是：“口味和高价的黄油差不多。”现在如何定位才有效呢？还是同样的战略。奇风（Chiffon）牌人造黄油的广告说：“欺骗大自然母亲可不好。”^[1]

如今，要做好定位，需要哪些素养呢？

要有远见

变化之于时间，就像大海里的波浪。短期之内，这些波浪会引起动荡和混乱。从长期来看，那些潜藏的暗流则重要得多。为了应对变化，你必须要有长远的眼光，确定好基础业务，并坚守不移。

改变一家大企业的发展方向就如同调转一艘航母的航向。要行驶过一段时间，方向才能有所转变。而如果方向转错了，回航所需的时间要更长。

要做好定位，就必须对企业未来5年、10年的业务做出决策，而不是对下个月或者明年的业务做决策。换句话说，企业必须朝着正确的方向前进，而不要为每次的变化调整方向。

你必须要有远见。把定位建立在一种狭隘的技术、一个即将淘汰的产品或者一个有缺陷的名字之上，都是错误的。

最重要的是，必须能够辨别出什么可行、什么不可行。

这听起来很简单，其实不然。形势好的时候，什么都看似可行；形势不好的时候，什么都看似不行。

所以，你必须学会区分哪些是个人努力的结果，哪些是受惠于经济大势。许多营销专家的成功，是有幸碰上了好的经济形势。小心！今天风靡一时的营销天才，明天就有可能变成领救济金的人。

耐心一点。今天做对决策的人，明天就会有好结果。

一家企业如果定位方向正确，就能够掌控变化的潮流，抓住对自己有利的机会。但是，机会来临时，企业必须迅速出击。

要有勇气

纵观领导地位的创建历史，从巧克力业的好时公司到租车业的赫兹公司，它们的共通点不是营销技巧，甚至不是产品创新，而是在竞争对手有机会建立定位之前抢占先机。用旧时的军事术语来说就是，市场领导者是“率先出击，全力以赴”。通常在局势未定之时，领导者就倾力投入大量的营销资金。

例如，好时公司因为在巧克力业建立了如此强大的定位，而觉得根本无须做广告。这种信心，对于像玛氏（Mars）这样的竞争对手来说，是负担不起的奢望。

好时公司后来终于决定打广告了，但为时已晚。如今，好时牛奶巧克

力棒已不再是同品类中卖得最好的，甚至连前五都排不上。

可见，领导者定位的建立依靠的不仅是运气和时机，还需要在别人后退观望时全力以赴的决心。

要客观

在定位时代，要想成功，就必须极度坦诚。在决策的过程中，必须设法消除一切自我主义，否则只会掩盖问题的本质。

做定位最重要的一个方面，是要能够客观地评价产品，并且了解现有顾客和潜在顾客是如何看待这些产品的。

还有一点必须记住，没有篮板打不了篮球。你需要一个搭档进行思想碰撞。一旦你认为自己已经找到了解决问题的简单的定位概念，你就失去了某样东西。

你失去的是客观性。你需要别人以一种新的视角来重新审视你的所有思考，反过来，别人也需要这么做。

定位就像打乒乓球，最适合两个人对打。本书由两人合写，绝非偶然。只有在一种切磋交流的氛围中，个人的想法才会不断精进和完善。

要简单

如今，只有显而易见的定位概念才可行。由于巨大的信息传播量让人难以应付，所以除此之外的其他方法难以成功。

但是，显而易见的东西并非总是那么明显。绰号“老板”的凯特林[2]在位于代顿的通用汽车研究大楼的墙上挂着一块标语牌：“解决问题的答案将是简单的。”

加亚提子干——产自大自然的糖果。

多汁多肉的盖恩斯汉堡——不用罐头的罐装狗粮。

Bubble Yum——最美味的泡泡糖。

这样的简单定位概念，才能在今天行之有效。简单的定位概念用简单的词语直截了当地表达出来。

通常而言，问题的解决方案如此简单，以至于成千上万的人对其视而不见。但是，如果一个定位概念显得高级或者复杂，我们就要质疑了。它很可能行不通，因为不够简单。

科学史就是世界上的凯特林们为复杂问题寻找简单答案的历史。

曾经有一家广告公司的老板坚持让他的客户经理把营销战略贴在每一份广告设计稿的背面。

这样一来，如果客户问起广告的战略意图，负责该客户的经理就可以把设计稿翻过来，把战略念出来。

然而，广告就应该简单到就是战略本身。

这家广告公司搞错了，它应该把设计稿背面的战略变成正面。

要敏锐

定位的初学者常说：“这太容易了，只要找到一个专属定位就行了。”

说简单没错，但做起来并不容易。

难点在于要找到一个有效的空位才行。

例如，在政界，要建立一个极右（保守党）或者极左（社会党）的定位很容易。你必定能够抢占其中任何一个定位。但是如果这么定位的话，你会败选。

你必须在中间地带附近找到一个空位，或者说，你必须自由中带点保守，或者保守中带点自由。

这就要求保持极度的克制和敏锐。那些商场上和生活中的大赢家，都是在中间地带附近而非两头的极端地带找到空位的人。

有时候，你会遇到定位成功但销售失败的情况，或许我们可以称之为“劳斯莱斯思维法”。

“我们是行业里的‘劳斯莱斯’”，这是如今在企业里面经常听到的一句话。

你知道劳斯莱斯轿车每年的销量是多少吗？

很少，一年也就几千辆吧。而凯迪拉克轿车每年销售近50万辆（如今在英国能看到阿拉伯语的劳斯莱斯轿车广告，真是令人咋舌。但是，当它

的售价都要在6万美元以上时，市场空间非常小）。

凯迪拉克和劳斯莱斯虽然都是豪华轿车，但二者具有天壤之别。对于普通汽车消费者而言，劳斯莱斯遥不可及。

而凯迪拉克并非高不可攀，就像米狮龙啤酒和其他高端产品那样。建立成功定位的秘诀在于保持两个方面的平衡：①一个独一无二的定位；②能吸引广大的人群。

要有耐心

鲜有企业有条件在全国范围内推行一款新产品。

相反，企业会先在一些区域打造成功品牌，然后再向其他市场拓展。

按照地域逐步展开是一种做法：先在一个区域市场建立品牌，然后再推向下一个市场；由东部推向西部，或者由西部推向东部。

按照人群逐步展开是另一种做法：菲利普·莫瑞斯公司先让万宝路成为大学校园里的第一品牌，此后很久，才让它变成全国第一品牌。

按照年龄段逐步展开是第三种做法：先针对某个年龄段的群体建立品牌，然后再推广到其他年龄段。百事可乐公司通过“百事一代”在年轻人当中建立品牌，然后伴随他们的成长而继续从中获利。

按照分销渠道逐步展开也是一种做法：威娜（Wella）的产品系列一开始是在美容院销售，待品牌建立后，再进入杂货店和超市。

要有全球视角

不要忽视全球化思维的重要性。企业如果只关注美国市场，就会错失法国、德国、日本等国际市场上的机会。

营销正快速演变为一场全球性的角逐。现在，企业发现在一个国家拥有定位之后，可以利用这一定位开辟下一个国家的市场。IBM公司拥有德国计算机市场约60%的份额。这个事实意外吗？其实没什么。IBM有一半以上的利润来自美国境外。

当企业开始全球化经营，往往会遇到名字方面的问题。

一个典型的例子就是美国橡胶公司，一家生产多种非橡胶制品的跨国企业。把名字改成“优耐陆”（Uniroyal）之后，就创造了一个可以在全球使用的全新的公司形象。

要有“外部”导向

营销人员分为两种：一种是“内部”导向型，另一种是“外部”导向型。

内部导向型营销人员难以理解定位这一新概念的本质：为某个产品定位，并不是在销售经理的办公室里，而是在潜在顾客的心智中。

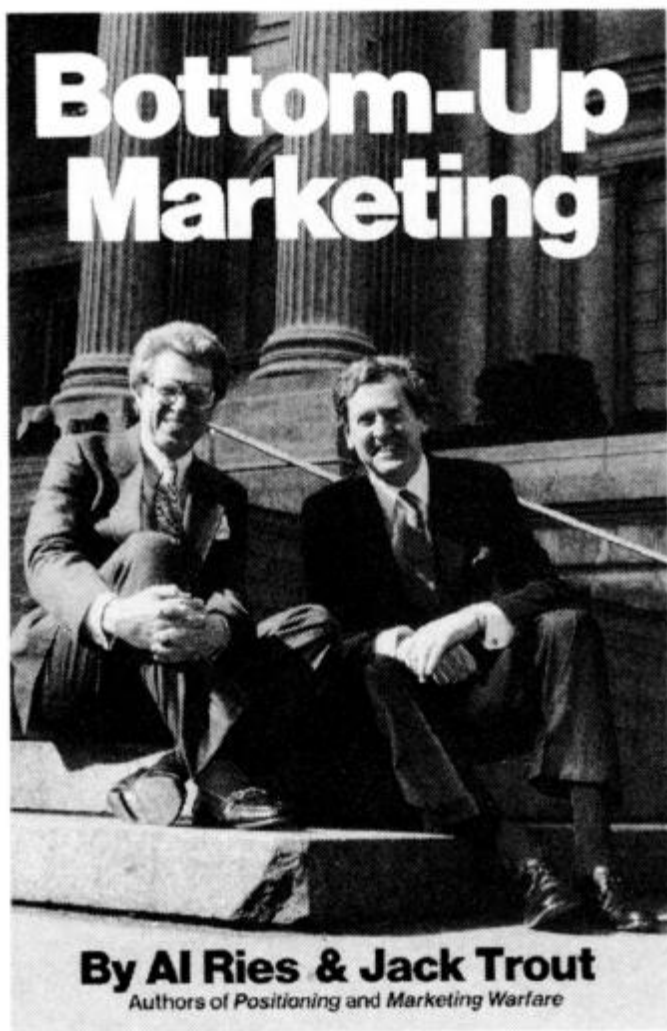
这类营销人员喜欢成群结队地参加各种励志研讨会。他们相信只要有决心，一切皆有可能。

他们喜欢发表慷慨激昂的演说。“我们有意志，有决心；我们工作卖

力；我们有优秀的销售团队、忠诚的经销商，我们有这个有那个。有了这些，我们必将成功。”

说不定他们能成功。

但是，外部导向型营销人员通常能够把事情看得更清楚。他们把注意力集中在竞争对手身上。他们像将军巡视战场那样扫描市场环境。他们找出竞争对手的弱点加以利用，并学会避其锋芒。



1988年，我们把“内部导向vs.外部导向”的概念扩展成一本书，即《营销革命》（Bottom-Up Marketing）^[3]。在企业内部发现不了定位，只能到外部去找。你要找到一种战术，它能够在潜在顾客的心智中发挥作用。然后，再将这一战术导入企业内部，制定出一套战略来确保这个战术发挥作用。

尤其是他们很快能够放下“卓越的员工是成功的关键”的幻想。

“我们拥有最优秀的员工”，这可能是最大的幻想。每一位将军的内心都深知，不同军队里单个士兵之间的战斗力通常只有细微的差别。这支或那支军队可能受过更好的训练，或者拥有更先进的装备，但如果士兵数量众多，整体的士兵内在能力就扯平了。

不同企业之间的员工能力水平亦是如此。如果你相信本企业的每一位员工都比对手的强，那么你可能是什么都会相信的人，比如相信有圣诞老人和牙仙[4]。

能够均衡企业间力量的因素当然是数量。从数量有限的有潜质的员工中挑选出一个出类拔萃的人是有可能的，但要想找出10个、100个、1000个这样的人则要另当别论。

只要做一点点数学运算就会知道，任何一家拥有数百名以上员工的企业，在人员平均素质方面与竞争对手没有差异（当然，除非该企业的员工工资更高，但那是舍量求质，未必是一种优势）。

如果通用汽车公司要对战福特公司，你知道结局并不会由双方的员工个人能力所决定，而只会取决于哪边的将领更出色、战略更好。当然，优势是在通用汽车这边。

不要什么

你不需要营销天才的美誉。事实上，这可能是致命的缺陷。

产品上领先的企业时常犯的一个严重错误，是将自己的成功归因于营销技巧。企业也因此认为可以将自己的营销技巧运用到其他产品或者其他营销形势中。

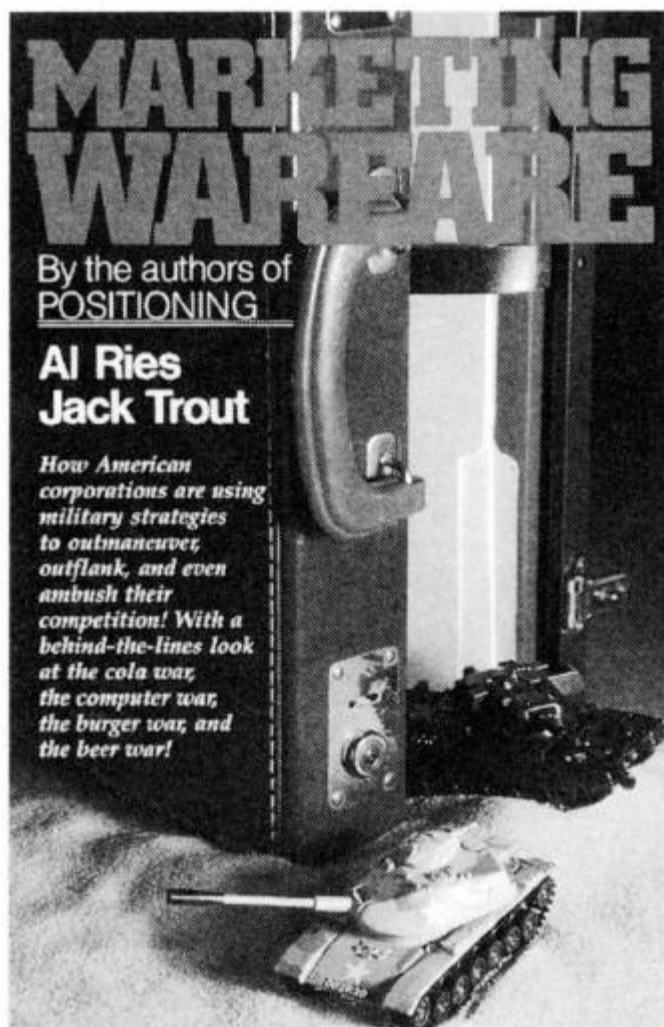
施乐公司在电脑领域的惨痛经历就是见证。

IBM公司纵然营销知识丰富，也没好多少。到目前为止，IBM的普通纸复印机业务并没有对施乐公司造成多大的影响。

定位的规则适用于任何类型的产品。举例来说，在包装产品领域，百时美施贵宝公司先是推出Fact牙膏，想和佳洁士较量（Fact在花费500万美元推广费之后失败了）；接着又推出了Resolve，想要挑战Alka-Seltzer（Resolve在花费1100万美元之后失败了）；后来想用Dissolve推翻拜耳，结果又是一次让人头痛的财务损失；再后来又想用达特利攻击泰诺，这下头痛得更厉害了。

有些企业总想和地位稳固的竞争对手正面交锋，这种自杀式的决心实在令人费解。明知道已有那么多失败案例，这些企业却还要不顾一切地奋勇向前。在商战中，“轻骑旅冲锋”^[5]的惨烈战役每天都在上演。

结局可想而知。



我们一再告诫“不要和地位稳固的领导者发生正面冲突”。1985年，我们把这一概念扩展成一本书，叫作《商战》（Marketing Warfare）^[6]，该书畅销至今。

大多数企业在品类中处于第二、第三、第四甚至更差的位置上，那该怎么办呢？

人总是心存幻想。落后的跟随型企业十有八九会向领导者发起正面进攻，就像RCA攻击IBM那样。结局是一场灾难。

再次重申，定位的第一法则是：要想赢得心智之战，就不能和已经在顾客心智中牢牢占据强有力位置的企业正面交锋。你可以从各个方向迂回出击，但绝不要迎难而上。

领导者已经占领了高地，在潜在顾客心智中占据了第一的位置，排在产品阶梯的第一位。落后的企业，若想让自己在产品阶梯上的排名靠前，就必须遵守定位法则。

在我们这个传播过度的社会里，定位是制胜之道。

只有更好地运用定位的企业，才能生存。

The 22 Immutable Laws of **MARKETING**

*Violate Them at Your
Own Risk!*

**AL RIES &
JACK TROUT**

Authors of the bestseller POSITIONING

领先法则显然是营销法则中最重要的第一条。但是，如果不是领导者那怎么办？1993年，我们在《22条商规》（The 22 Immutable Laws of Marketing）一书中回答了这个问题（以及很多其他问题）。核心要点是：如果不是领导者，那就开创一个能够让你成为领导者的新品类。

这么多年来，我们还围绕这本出版了20多年的《定位》著作，从不同角度写了无数篇文章。我们的观点一直没变。之所以写这么多，是因为我们总是碰到不相信我们的人。有一个人相信我们，就是哈佛大学的迈克尔·波特教授，他把“定位”引入了他的竞争优势理论。

[1] 该广告想要表达的主题是，奇风牌人造黄油的口味可以和真正的黄油相媲美，就连大自然母亲也被“骗到了”，以为是真正的黄油。——译者注

[2] 全名为Charles F. Kettering，绰号“Boss”（老板），于1911年发明了电动启动机，掀起了汽车界的革命。

[3] 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

[4] 在欧美国家，传说小孩子将脱落的牙齿放在枕头底下，晚上就会有牙仙过来取走。——译者注

[5] 在1854年的克里米亚战争中，英军轻骑旅受命正面攻击俄军，因实力悬殊，英军伤亡惨重。——译者注

[6] 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

附录A 定位思想应用

定位思想

正在以下组织或品牌中得到运用

·王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

·长城汽车：品类聚焦打造中国SUV领导者

以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入现有市场更大的轿车市场，并于2007年推出首款轿车产品，市场反响冷淡，企业销量、利润双双下滑。2008年，在定位理论的帮助下，通过研究各个品类的未来趋势与机会，长城确定了聚焦SUV的战略，新战略驱动长城重获竞争力，哈弗战胜日韩品牌，重新夺回中国市场SUV冠军宝座。2011年，长城更是逆市增长，销售增速及利润高居自主车企之首。

·东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

·真功夫：新定位缔造中式快餐领导者

以蒸饭起家的中式快餐品牌真功夫在进入北京、上海等地之后逐渐陷入发展瓶颈，问题店增加，增长乏力。在定位理论的帮助下，通过研究快餐品类分化趋势，真功夫厘清了自身最佳战略机会，聚焦于米饭快餐，成立“米饭大学”，打造“排骨饭”为代表品项，并以“快速”为定位指导内部运营以及店面选址。新战略使真功夫重获竞争力，拉开与竞争对手的差距，进一步巩固了中式快餐领导者的地位。

·家有购物：扭亏为盈，销售额增长600%

家有购物成立于2007年，在经历第1年的快速成长后遇到了发展瓶颈，2009年销售额仅为2.8亿元，企业亏损加剧。2010年，在定位理论的帮助下，家有购物重新规划企业战略，聚焦家居用品品类，明确了“天天特价”的定位，战略实施之后，迅速扭亏为盈，2011年销售额突破18亿元，增长600%。

.....

红云红河集团、劲霸男装、鲁花花生油、香飘飘奶茶、AB集团、芙蓉王香烟、美的电器、方太厨电、创维电器、九阳豆浆机、HYT无线通讯、乌江涪陵榨菜.....

·“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物”时，就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。里斯和特劳特帮助它把自己定位成一

个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

·IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，里斯和特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

·莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，里斯和特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

·西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，里斯和特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，自1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

.....

惠普、宝洁、通用电气、苹果、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜.....

附录B 企业家感言

对于定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官 马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁 阳爱星

定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁 洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长 王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理 秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长 李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监 孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁 陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理 胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，弄清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理 贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人 夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长 胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长 李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份有限公司董事长 张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理 李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理 周斌全

盘点改革开放30多年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理 仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁 俞尧昌

经过这些年的发展，我的体会是：越是在艰苦的时候，越能看到品类聚焦的作用。长城汽车坚持走“通过打造品类优势提升品牌优势”之路，至少在5年内不会增加产品种类。

——长城汽车股份有限公司董事长 魏建军

在与里斯中国公司的多年合作中，我最大的感受是企业在不断矫正自己的战略定位、在聚焦再聚焦，真的是一场持久战。

——长城汽车股份有限公司总裁 王凤英

定位思想最大的特点就是观点鲜明，直指问题核心，绝不同于学院派的观点。

——北药集团董事长 卫华诚

定位理论我一直关注，我的体会很实战，而且不断在发展和完善，很

多观念都体现了根本的规律。

——真功夫创始人 蔡达标

接触了定位理论，对我触动很大，尤其是里斯先生的无私，把这么好的观念无私地奉献给企业。

——滇红集团董事长 王天权

对于定位理论的理解，当时里斯中国公司的张云先生告诉我们一句话，一个企业不要考虑你要做什么，要考虑不要做什么。其实我理解定位，更多的是要放弃，放弃没有能力做到的，把精力集中到能够做到的地方，这样才有可能在有限的平台当中用你更多的资源去集中，做到相对竞争力的最大化。

——家有购物集团有限公司董事长 孔炯

定位和品类战略思想，令AB集团受益匪浅，从2008年导入至今，我们在大环境不好的情况下，每年都高速增长。

——江苏AB集团董事长 周惠明

我们曾经以为定位就是找一个定位概念，然后上大量广告。但实践证明这种做法风险很大，品类战略帮我们理清了如何将定位理论落地实践的思路。

——喜多多食品有限公司董事 许庆纯

定位理论告诉我们，品牌要通过定位，抢占消费者心智，成为品类的

代表。我们要做的工作就是，讲到保温杯，消费者就想到哈尔斯。我们要做的就是要聚焦，要做领导产品。

——哈尔斯股份公司总经理 张卫东

在定位理论上，我的感受首先就是聚焦。聚焦之后，站在自己聚焦的产品或者品类上，给自己聚焦的品类进行一个理念的诉求，而后围绕自己定位的理念进行视觉或者是全方面销售的打造。

——净雅集团董事长 张永舵

相信定位理论，坚定地聚焦品类，持之以恒，这是中国品牌能够早日成为世界品牌的最佳途径。

——唯美集团董事长 黄建平



Hager-Collins Publishers
哈珀·柯林斯出版集团

定位经典丛书
对美国营销影响最大的观念

22条商规

美国CEO最怕竞争对手
读到的商界奇书

THE 22 IMMUTABLE LAWS OF MARKETING
VIOLATE THEM AT YOUR OWN RISK

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

寿雯◎译



机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

22条商规

The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your
Own Risk

[美] 里斯 (Ries, A.)

特劳特 (Trout, J.) 著

寿雯 译

ISBN : 978-7-111-43474-0

本书纸版由机械工业出版社于2013年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

致中国读者

中文版序

序一 定位：第三次生产力革命

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

第三次生产力革命：特劳特“定位”

选择的暴力

新生产工具：定位

定位四步法

品牌成主体

夺取“心智资源”

定位激发品牌生产力

定位提升运营绩效

定位客观存在

所有组织都需要定位

结语：伟大的观念

序二 定位理论：中国制造向中国品牌成功转型的关键

序三 运用之妙，存乎一心

前言

定律1 领先定律

有些第一无法成功

成为品类代名词

定律2 品类定律

定律3 心智定律

定律4 认知定律

定律5 聚焦定律

光环效应

错误的聚焦

定律6 专有定律

定律7 阶梯定律

定律8 二元定律

定律9 对立定律

定律10 分化定律

定律11 长效定律

定律12 延伸定律

定律13 牺牲定律

定律14 特性定律

定律15 坦诚定律

定律16 唯一定律

定律17 莫测定律

定律18 成功定律

定律19 失败定律

定律20 炒作定律

定律21 趋势定律

定律22 资源定律

忠告

附录A 定位思想应用

附录B 企业家感言

本书致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。

——艾·里斯杰克·特劳特

致中国读者

（一）

孙子云：先胜而后求战。

商场如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以商战为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的40多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心智；之后我们提出了商战，借助战争法则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌扩张到其他品类中，但这并

非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理类杂志上开设了长期的专栏，解答企业家们的疑问……这些努力正在发生作用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

（二）

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简

单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

中文版序

我的中国合伙人告诉我，他们将重新修订出版《22条商规》，我认为这是一件非常有意义的事情。

1993年当这本书首次出版的时候，我和杰克在扉页上特别注明了本书的宗旨：“致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。”

20年过去了，商业界已经发生了翻天覆地的变化：互联网时代的到来动摇了传统媒体昔日的地位；全球化的竞争驱动企业把它们的战略重点从本地或全国转向全球；数据库进入了营销领域，为企业了解潜在顾客的需求和偏好等详尽的信息提供了更为精准的方法。

既然如此，为什么还要去读一本老书呢？

有且只有一个原因，那就是市场营销中的神秘和误区今天仍然普遍存在，对年轻的中国企业而言，这种现象更为明显，而这本书里所提到的营销定律并不随时代和环境的变迁而改变。战术或许一直在变，但是好的战略从未改变，在20世纪70年代、80年代和90年代都奏效的战略在21世纪的今天也同样奏效。正如中国古代哲学家老子所言，“道独立不改，周行而不殆”。

年纪越大，我越体会到东方古老哲学的绝妙。相形之下，当今商业杂志上充斥的各种管理术语的作用显得何其微小。

老子说，“反者道之动也”。但在商业界很少有人会这样看问题，他们

觉得起作用的战略逻辑是“比竞争对手做得更好”。毕竟对手们都不是傻子，他们肯定知道自己在做什么，“即便对手们做错了，我们也是错了并赢着的一方——因为我们错得更完美”。

中国品牌海尔在美国市场上的得失就是一个很好的例子。海尔的成功战略跟老子提出的思维有不谋而合之处，而它的失败又跟忽略老子有关。

海尔起初在美国市场上做得非常成功，它聚焦于大学宿舍使用的迷你冰箱，这是一个被惠而浦、伊莱克斯等聚焦高端电器的企业所忽略的市场。事实上，它们的冰箱越来越大，豪华程度也日新月异。海尔反其道而行之，成为美国迷你冰箱的大赢家，这就是海尔的成功故事。但很快海尔就遭遇了滑铁卢：它在南加州卡姆登（Camden）兴建了一个工厂，生产成本约为2000美元的大型高价冰箱。这款冰箱卖得很差，直接导致这个工厂一直亏钱。

海尔本不应该跟惠而浦这些美国市场上的强大品牌做正面对抗，它要做的是在最初成功的战略上继续聚焦：迷你冰箱。海尔的首席执行官张瑞敏先生显然不这么想。他最喜欢挂在嘴边的一句话是：先难后易是制胜之道。在我看来，这是一条通往失败的道路。一开始人们希望找到一个较为容易的切入点进入市场，比如迷你冰箱，继而希望尽可能利用第一步的成功。很多人都认为营销的本质在于“比对手做得更好”，事实上这种方式很难成功。成功的秘诀在于反其道而行之，到竞争对手的对立面去开拓新的市场，这正是本书所提到的定律之一——对立定律。

15年过去了，本书中提到的一些企业或许已经不存在了，这并不重要。分享案例并非阅读本书的目的，真正的目的是借此领悟“永恒不变的

商业定律”。

同时，时间证明一切，你可以看到，在过去的15年里，那些在20世纪90年代使用了好战略的企业至今仍在不断前进。而那些执行了糟糕战略的企业，至今也没有好转，例如，我们在书中一再提到的美国三大汽车公司：通用、福特、克莱斯勒，它们旗下拥有雪佛兰、凯迪拉克、福特、克莱斯勒、吉普这些响当当的品牌，但是由于长期的产品线扩张、品牌延伸、追求短期利益，这三大汽车公司如今走在破产的边缘。

事实也证明，在商业领域以外的竞争领域，这些定律仍然产生作用，2008年11月4日，巴拉克·奥巴马当选为美国历史上第一任黑人总统。世界上任何一家公司都可以从奥巴马的选举当中学到一些东西，因为他看起来充满劣势，并非一个天生的“优质产品”：之前一直默默无闻，比任何对手都年轻，是个黑人，而且有一个大多数美国人都觉得“怪”的名字。但是他遵循了基本的营销法则。

奥巴马的策略是什么呢？就一个词“变革”，每一次演说，每一次新闻发布会，每一次和支持者的会面，奥巴马都在讲台上侃侃而谈，而讲台上必然有这样一块最醒目的标识：我们得以信赖的变革。每一次演说，奥巴马的助手们都会向观众分发宣传单，上面有同样的信息：我们得以信赖的变革（聚焦定律）。

希拉里占有什么词呢？她先尝试了“经验”，后来改为“为变革倒数计时”，显然是一个模仿者，更糟糕的是当批评家批评她抄袭的做法后，她又改成了“美国的出路”（专有定律）。另一个对手麦凯恩则根本没有提出什么概念。

毫无疑问，中国是世界上最具有发展潜力的国家，遗憾的是，同时我也发现，中国企业正走在一条危险的道路上，热衷于模仿、多元化、品牌延伸、产品线扩张……我认为，不改变这种局面，中国企业不仅无法诞生真正的世界级品牌，而且将逐渐丧失自己的竞争力。

当然，我无法期望在中国的一两场演讲就能改变中国企业的观念，这是一个长期、持续的过程，《22条商规》的重新出版就可以看作最重要的努力之一。老子认为“道”是“玄之又玄，众妙之门”，我也相信，透过《22条商规》，中国的企业家可以更好地把握营销和商业的本质规律，创建真正的世界级品牌。

艾·里斯

序一 定位：第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，我们终于明白，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了现代史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”的方法，使得美国体力工作者的生产力远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”以及今日的“中国经济奇迹”，很大程度上都受益于这一次生产力革命，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此。根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会上资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。生产力的发展，使得体力工作者收入大幅增加，其工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低后，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，一部分转向了休闲，更多地转向了教育。教育时间的延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力工作者，成为人口的主力军。这就是我们所说的知识社会。同样地，知识社会的趋势从以美国为代表的发达国家开始，向全世界扩展。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了，剩下的都是知识工作者。德鲁克预计，这个社会转型要到2030年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

知识社会的来临，催生了第二次生产力革命。彼得·德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》[\[1\]](#)），大幅提升了组织的生产力，让社会容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，成为中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，能被中国传统社会吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就高达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修，从体力工作者转化为知识工作者的人数就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至创造了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”（或者说具有特定功能的社会器官）来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克的管理学，让组织这个生产单位创

造出应有的成果。

对管理学的最大成就，我们可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。反观“二战”后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本，“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能高效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20世纪上半叶付出的代价，本质上是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，却因为有了管理，平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪下半叶很有可能会像上半叶一样，令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，我们现在已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展，社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家已经无足轻重了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被员工所持有。更重要的是，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类专家。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中

心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自主的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着竞争将空前激烈。

正如泰勒的成就催生了一个知识社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间甚至还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业。这又是一次史无前例的社会剧变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”自从有了人类历史以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一样置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

[\[1\]](#)这两本书的中文版均已由机械工业出版社出版。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

选择的暴力

全球的经济学家们使尽浑身解数，建议政府如何刺激人们消费，而消费者在眼花缭乱的刺激下更显得无所适从。特劳特在《什么是战略》^[1]开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的型号中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约300种车型中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何在竞争中胜出并赢得顾客，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其赢利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失，而品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消

失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量。尽管迄今为止购并的成功率并不高，带给被购并对象的创伤很深，给当地社区的冲击也很大，但受心智中品牌数量有限的影响，全球性的并购浪潮还将愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一样轻松。

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的那样，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

“我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第一次有共通处）就是组织的成果只限于外部……可是，当你去看现今所有关于管理学的著作和思想（包括我所写的一切）就会发现，我们其实只看得到内部，不管各位举出哪一本早期的作品，例如我写的《管理的实践》，或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样。这些著作看起来是从外部观察，但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此，如果你想要了解管理是怎么回事，管理在做些什么，就必须从外在的成果入手……何为成果？这听起来好像是非常简单的主题，只是目前我已经对它研究了好一阵子，问题却愈来愈糟糕，愈来愈复杂。所以我希望各位，在我语意不清时能够原谅我，因为我知道有些领域我说不出所以然，我也还没有研究透。”

事实的确如此，走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因为对成果的定位不当而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态是多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发明出来，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何选择“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时所说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实，这套方法花了泰勒整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时问的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向）。

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见定位经典丛书之《与众不同》[\[1\]](#)）。

[\[1\]](#)此书中文版已由机械工业出版社出版。

品牌成主体

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》[1]，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》[2]，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自1880年开始，至“二战”后达到最高潮，前后共历70年。第二次生产力革命，从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》[3]算起，也几近70年。从即便是通用汽车的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已酝酿了40年。从定位经典丛中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代、品牌的社会。无论是个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见定位经典丛书之《人生定位》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

“你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看

管理，尚未开始从外而内去看待它。我有预感，这将是未来三四十年的工作。”

[1]此书中文版已由机械工业出版社出版。

[2]此书中文版已由机械工业出版社出版。

[3]此书中文版已由机械工业出版社出版。

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“电脑”的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“搜索”的定位，百度就是搜索的代名词，百度因此拥有搜索这一心智资源。可口可乐的“杨元庆们”、“李彦宏们”是谁，没有多少人知道，但不妨碍可口可乐几十年来都是全球第一饮料品牌。股神巴菲特之所以几十年都持有其股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词，这才是巴菲特最看重的内在价值以及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不赢利也能不断获得大笔投资，因为心智资源（定位）本身就是成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾赢利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激发品牌生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整，生产力的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最赢利的航空公司，单其一家市值就超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品牌邦迪的战略缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。

定位提升运营绩效

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。王老吉的实践证明（见定位经典丛书之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，王老吉在投入并不比竞争者更大的前提下，释放了惊人的生产力，短短七年内，从1亿元突破到了160亿元，而且仍在高速成长之中……

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是管理非常类似。所以，企业常常在不自觉中破坏已有的定位。当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源时，则不但造成顾客不接受新投入，反而将企业巨大的资产浪费，甚至使企业毁灭。读者可以从定位经典丛书之《大品牌大问题》[\[1\]](#)一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛的教训。

[\[1\]](#)此书中文版已由机械工业出版社出版。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区都因定位不当而导致生产力低下，同质化现象非常严重，破坏独特文化价值的事正大面积地发生.....

结语：伟大的观念

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大踏步迈入现代化、全球化的中国而言，其意义非同一般。李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

“有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我以为恰恰相反。注重现实生活、历史经验的中国深层文化特色，在缓和、解决全球化过程中的种种困难和问题，在调停执著于一神教义的各宗教、文化的对抗和冲突时，也许能起到某种积极作用。所以我曾说，与亨廷顿所说相反，中国文明也许能担任基督教文明和伊斯兰教文明冲突中的调停者。当然，这要到未来中国文化的物质力量有了巨大成长之后。”

生产力的发展，中国物质力量的强大，中国将可能成为人类文明冲突的调停者。李泽厚先生还说：

“中国将可能引发人类的第二次文艺复兴。第一次文艺复兴，是回到古希腊传统，其成果是将人从神的统治下解放出来，充分肯定人的感性存在。第二次文艺复兴将回到以孔子、庄子为核心的中国古典传统，其成果是将人从机器的统治下（物质机器与社会机器）解放出来，使人获得丰足的人性与温暖的人情。这也需要中国的生产力足够发展、经济力量足够强大才可能。”

这正是中国的挑战。大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们要转千弯，翻千浪，去走完西方用了150年才走完的路——怎么办？我们必须同时利用好这三种先进的生产工具，来推动历史前进，为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠基石。

邓德隆

特劳特（中国）战略定位咨询公司总经理

2011年7月于上海陆家嘴

序二 定位理论：中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自1972年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，至今已40年。自1981年《定位》一书在美国正式出版，至今已30年。自1991年《定位》首次在中国大陆出版（当时该书名叫《广告攻心战》）至今已20年有余。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼、三星为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度看，我们把美国企业主流的经营哲学称为A（America）模式，把日本企业主流经营哲学称为J（Japan）模式。总体而言，A模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质的结果，但如果比较这两种模式典型企业的长期赢利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业赢利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999~2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司10年间的经营成果居然是亏损100亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的赢利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”、“进攻战”、“侧翼战”、“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

新世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。里斯进一步指

出，企业唯一的目的就是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至美国国家竞争力的重要组成部分。

过去40年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的A模式企业普遍具有良好的长期赢利能力和市场竞争力。

在欧洲，20世纪90年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短10年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了A模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的J模式企业。任天堂则是典型的A模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭

游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的2007年为例，索尼销售收入704亿美元，利润率为1.7%；而任天堂销售收入43亿美元，利润率是22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的2倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取J模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在1%左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的A模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了5%~6%的利润率，与全球A模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、赢利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于A模式，如家电中的格力、汽车中的长城、烟草中的中华、白酒中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的J模式转向A模式。从这个意义上讲，对于A模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过20年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果。由此我们相信，假以时日，定位理论也必成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张云

里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理

2012年2月于上海陆家嘴

序三 运用之妙，存乎一心

对于市场营销学界的专家和从事市场营销的人员来说，“定位”一词现在一点也不陌生，但是在1972年，美国当代营销大师艾·里斯和杰克·特劳特在美国《广告时代》杂志上发表《定位新纪元》（The Positioning Era）之前，恐怕没有多少人知道这个字眼。“定位”的产生和流行离不开以上两位大师创新的思维和准确的描述。此后，他们再度联手合作的一本营销学名著《定位》，再次兴起市场营销学界的一股“定位”潮流。

面对复杂的经济环境，所有的企业都面临如何准确定位的问题。如何新的机遇下，找到适合的公司定位、找到产品的营销定位、打造具有竞争力的品牌、有效运用市场营销网络，是众多企业关注的焦点。“定位”从某种意义上讲，就是企业根据所处的环境，塑造其产品的特殊形象，寻找在市场上的特定位置。“定位”主要取决于消费者或用户如何认识该产品，取决于他们对产品的评价，所以，“定位”实际上是一种心理效应。

几年前，不少中国企业在发展战略上选择了大而全的多元化模式，多种产品同时并存，消耗企业大量的资源，这样的模式可持续吗？有没有更加适合中国企业发展的思路和理论？上海交通大学中国企业发展研究院的研究人员基于上述问题，一直试图寻找国内外文选和案例，以供我国企业高管和市场营销人员阅读与借鉴。“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”由当代“定位”大师艾·里斯和杰克·特劳特等美国营销专家合著的系列读物使我们兴奋不已，《22条商规》《聚焦》《品牌22律》《互联网商规11条》，这四本美国管理类畅销书，以简洁的语言、精辟的思想、创新的

理论成为企业战略和市场营销领域中不可多得的一套权威著作，在美国一出版即受到众人瞩目，我们相信，它们在中国也同样会光芒闪烁。

普利司通/火石轮胎销售公司董事长苏尼尔·库马（Sunil Kumar）说：“现实世界的市场营销人员发现，花费大量的精力也很难学会企业战略的一个重要的要素——聚焦，艾·里斯和杰克·特劳特就是教会我们懂得如何‘聚焦’的最成功的老师。”在阅读这套系列读物的过程中，我们为作者丰富、真实、不同行业的聚焦定位的案例所深深地触动。这套系列读物，在通俗之中不乏透彻的理论，在说理之中不乏精彩的案例，让读者不仅从美国公司定位的胜利与失败之中寻求经验和教训，更是从中小型公司通过有效定位并取得成功中找到希望。艾·里斯和杰克·特劳特渊博的知识、丰富的实战背景、对于案例的信手拈来，以及他们对定位理论的新发展、新变化的介绍，都使我们产生了深厚的兴趣。

在艾·里斯和杰克·特劳特的定义中，“定位首创于产品。一件商品、一项服务、一家公司、一家机构，甚至是个人……都可以加以定位。然而，定位并不是指产品本身，而是指产品在潜在消费者心智中的认知，即产品在消费者心智中的地位”，“定位，就是要替你的商品或品牌找到一个适合的‘字眼’或‘概念’嵌入消费者的心中，而不会迷失在传播的丛林中”，“世界上大部分的著名品牌在某种意义上都代表了一种简单”。在这套系列读物中处处折射出作者睿智的思想。

《22条商规》是艾·里斯和杰克·特劳特联手的又一部名著，为了消除市场营销过程的神秘和误区，他们总结了数年来对市场基本原理和问题的研究，把成果浓缩归纳成影响与决定市场营销成败的22条定律。他们以深

入浅出、精练的语言告诉读者，只有当你理解并掌握市场法则时，才能设计出一个卓越的市场营销计划。“经理们常常会以为，只要市场营销计划设计得好，组织得好，再加上资金支持，就一定会有效”，但是“如果市场营销计划失策，那么无论你多么精明，也不论预算有多大，都毫无例外地是在浪费金钱”。“你如何才能避免第一个犯错误呢？最容易的办法是要让你的市场营销计划符合市场营销法则。”在这本书中，你既可以在剖析众多美国公司的错误中穿上你的防弹衣，同时，也可以从成功的经验中找到适合自己的风向标。22条易于领悟和掌握的市场营销原则贯穿了艾·里斯和杰克·特劳特的“简单”思想。两位大师联袂合著的《22条商规》本身就深刻地体现了市场营销的法则。

艾·里斯在《聚焦》中再次强调了“聚焦”经营的理念。这本书致力于确立市场营销过程的真正目标，即市场营销不仅提供产品和服务，而且是在开创未来；不仅开创公司的总体未来，而且开创公司业务的具体前景。而聚焦经营恰恰能预见公司的愿景，并通过具体的步骤实现企业的愿景。企业通过让自身更加集中化的种种方法，可以变得更加强大。作为里斯商业智慧再添美妙一笔的该书，观点新鲜有趣又发人深省。书中引用中国的一句谚语“脚踩两只船注定是要落空的”，形象地反映了艾·里斯一向提倡的：要成功就必须集中经营，必须将精力放在最有可能成功的业务上。该书还提出一个有意思的论点，即“在生产和理财轮番成为公司的战略进程重点之后，现今公司的重点应该转移到市场营销上。既懂财务又懂市场营销的总裁才是当今最有竞争力的管理者。”如何通过集中经营来开创公司未来？作为市场营销大师的艾·里斯在公司管理上的独特见解，会使读过本书的公司高管拍案叫绝。

《品牌22律》是艾·里斯和他的女儿劳拉·里斯合作的成果。该书延伸了《聚焦》一书的思想，探讨怎样把一种产品和服务打造成一个世界级品牌。此书甫一出版即成为品牌圣经。作为权威的品牌专业教材，《品牌22律》一反传统教材篇幅冗长的弊病，沿用《22条商规》的简约风格，浓缩复杂的理论和原理，用22条适合快速阅读的小标题予以支持，以美国大公司品牌战略案例予以佐证，让读者在繁忙工作之余轻松阅读。该书进一步提出市场营销过程本身也应集中化的观念，帮助企业在今天狂躁而拥挤的市场上找到穿越混乱的捷径，这就是走一条打造品牌的路。什么是打造品牌的有效法则？让我们到《品牌22律》一书中去发掘。

《互联网商规11条》是艾·里斯和女儿劳拉·里斯再度联袂的佳作。互联网是十年难得一遇的革命性奇迹，较之50年来个人电脑、电子芯片、大型计算机和电视的四大变革，互联网正在更多方面改变人们的生活。在互联网时代，最成功的品牌将是一种“交互性”的品牌、全新的品牌、独特的品牌和抓住时机的品牌。该书正是基于这一契机，用11条简练的法则指导每一家公司在网络时代应用网络来建立他们的品牌。“集中”经营的思想同样体现在该书的字里行间，充分反映了艾·里斯所提倡的适应环境变化的灵活性，而且也印证了理论是随着时间和环境的改变而不断发展变化的。当你的公司面临这样的变化时，如何在网络上打造具有竞争力的品牌？这是一本不可不看的新网络时代公司品牌建设的权威书籍。

艾·里斯和杰克·特劳特等作者的这套系列读物给人们带来了观念上的冲击、行为上的借鉴，我们真诚希望这套系列读物的出版能引起我国企业界和学术界的反思，以全新的视角思考中国企业的未来发展战略和市场定位，结合我国国情，创造性地吸引和运用艾·里斯、杰克·特劳特等的商业

智慧和营销思想。事实上，尽管这套系列读物的案例主要来自美国公司，但其中的很多见解，无疑是值得我们借鉴的。

“运用之妙，存乎一心。”愿大家都成功。

王方华

2012年5月22日于交大中院

前言

数以亿计的钱被浪费在根本不可能奏效的各种营销计划上，无论这些计划听起来是多么的完美，也无论它们有着多么充足的资金支持。

很多人认为，只要有好的计划，好的执行，再加上足够的资金支持，营销就必然能取得成功。但事实远非如此。只要看看IBM、通用汽车和西尔斯这些企业的例子，你就会明白这是为什么了。

西尔斯的营销措施可以说一直都很出色；负责通用汽车公司营销的经理们可能是这个行业中最优秀，也最聪明的精英。当然，像通用汽车和IBM这样最大最好的公司通常可以吸引那些最优秀、最聪明的人才。然而，真正的问题在于，这些公司的市场营销计划本身就建立在存在巨大漏洞的假设之上。

当被问及美国民众对大公司的看法时，约翰·肯尼斯·加尔布雷思说：“我们畏惧这些公司的强大实力。”而今天，我们又为这些公司的虚弱无能而担心。

大部分公司都遇到了麻烦，特别是那些大公司。通用汽车公司就是一个绝好的例子。在过去十多年中，该公司因抹杀了旗下各品牌的独特性而损失惨重（它不仅让子品牌之间品牌外观相似，而且连价位也趋同）。为此，其市场占有率下降了10个百分点，相当于一年损失了100亿美元的销售收入。

尽管市场竞争日趋激烈，但通用汽车公司遇到的并非竞争问题；尽管

它的产品质量肯定不能算最好，但它遇到的也不是质量问题。很明显，是营销环节出现了问题。

今天，企业一旦在营销上犯了错，它在竞争中的劣势就很快表现在经营业绩上。要重新抢回生意，只能寄希望于对手也犯错。

那么，怎样才能避免在一开始就犯错呢？最简单有效的办法就是确保你的营销计划符合营销定律。（尽管我们是在“市场营销”这个框架中来定义我们的各种观点和概念的，但其实无论你在企业里担任何职，也无论你的企业营销什么产品和服务，这些定律都同样行之有效。）

市场营销定律到底是什么呢？又是谁把他们从西奈山^[1]的石碑上带了下来？本书所讲述的就是市场营销的基本法则。

但是，是谁在讲述这些定律呢？两个来自康涅狄格州的家伙又是怎样发现这些曾被千百万人忽略的定律的呢？市场营销这一行当中有大批的实战家和理论家，为什么他们都会忽视这些我们认为显而易见的东西呢？

其实答案很简单。就我们所知，几乎没有人愿意承认世界上存在市场营销定律，当然，更不会有人相信存在着永恒不变的定律。

既然世间存在自然定律，那么为什么不可以有市场营销定律呢？你可以制造一架外观非常豪华美观的飞机，但只有这架飞机的构造符合物理学原理，尤其是重力原理，它才能够在天空中遨游。你可以在沙滩上建造一个建筑奇观，但仅仅是一级飓风就可以使你的创造荡然无存。市场营销也是如此，如果你不懂得市场营销永恒不变的定律，那么无论你的计划有多出色，最终都只能是竹篮打水一场空。

也许不愿意承认有自己做不到的事情是人类的天性。所以，大多数的市场营销人员都相信，只要你精力充沛、有足够的创造力，或者是十分果敢，特别是你愿意花大把的钱，那么就没有你办不到的事。

不过，一旦你意识到可能存在市场营销定律，那么你就不难发现这些定律。事实上，它们显而易见。

25年来，我们一直在研究市场营销中有哪些做法是行之有效的，哪些又是无效的。我们发现，成功的市场营销计划总是与市场中的一些基本法则相符。

在我们的著作、文章、演讲和录像中，我们已经较为详细地分析了市场营销的法则。我们提出了市场营销本质的战略模式，包括有关人类心智的模式。我们曾经以“定位”这一概念推广上述模式，我们还提出了营销战略模式。在市场营销竞争中，我们将各种公司和品牌的营销战略模式分为防御战、进攻战、侧翼战和游击战。

经过多年对市场营销法则和问题的研究，我们将自己的发现浓缩为能够决定市场竞争胜败的若干基本定律。

我们称这些法则为“市场营销永恒不变的定律”，共有22条。违背它们，你将自食其果。

[1]西奈山又叫摩西山，位于西奈半岛中部，是基督教的圣山，基督徒称其为“神峰”。——译者注

定律1 领先定律



成为第一胜过做得更好。在潜在顾客心智中先入为主，要比让顾客相信你的产品优于该领域的首创品牌容易得多。

很多人认为，市场营销的基本任务在于要让你的潜在顾客相信你可以提供更好的产品或服务。事实并非如此。如果你只占有很小的市场份额，并且不得不与更大、更有钱的手竞争，那么你的营销战略可能在一开始就是错的，你违背了市场营销的第一条定律。

市场营销的关键点是：创造一个你能成为“第一”的新领域。这就是领先定律：成为第一胜过做得更好。在潜在顾客心智中先入为主，要比让顾客相信你的产品优于该领域的首创品牌容易得多。

问问自己下面这两个问题，你就会知道市场领先定律是多么正确：

（1）第一个单独飞越大西洋的人是谁？是查尔斯·林德博格。

（2）第二个单独飞越大西洋的人又是谁？不容易回答了吧。

第二个单独飞越大西洋的人是伯特·辛克勒。伯特是比查尔斯更出色的飞行员，他飞得更快，耗油也更少。然而，谁又听说过伯特·辛克勒这个名字呢？（他离开家以后，就连辛克勒夫人也再没有他的音讯了。）

尽管林德博格的做法有着明显的优越性，但是大多数企业还是走了伯特·辛克勒的道路。它们总是要等到市场成熟了以后再带着更好的产品进入市场，通常还以自己现成的企业名称命名该产品。在当今的竞争环境中延伸原有品牌名称的仿效产品几乎不可能成为一个利润丰厚的大品牌（定律12：延伸定律）。

在任何品类中，领先品牌必然是那些首先进入潜在顾客心智中的品牌。比如，在租车市场是赫兹，在计算机领域是IBM，而在可乐领域是可口可乐。

第二次世界大战以后，喜力是第一个在美国站稳脚跟的进口啤酒品牌。40年以后，第一位的进口啤酒又是哪个品牌？是口感最好的啤酒，还是喜力啤酒？现在共有425个品牌的进口啤酒在美国销售，可以肯定，其

中必有一种啤酒的口感要优于喜力，但这又有什么用呢？今天，喜力啤酒仍以30%的市场份额稳居进口啤酒销售第一的宝座。

米勒淡啤（Miller Lite）是美国国内第一个淡啤品牌。那么，当今美国销售第一的淡啤是哪个品牌呢？是口感最好的，还是先入为主的那个品牌？

有些第一无法成功

并不是所有第一都能稳操胜券。时机非常重要：你的“第一”也许来得太迟。例如，《今日美国》（USA Today）是美国第一份全国性的报纸，但它不大可能会取得成功。该报创刊至今，没有一年赢利，亏损达8亿美元。在当今这个电视时代，创办一份全国性报纸或许为时已晚。

有些“创造第一”的想法也许根本就是错误的，因此也不可能取得成功。冻爪（Frosty Paws，第一种狗食冰淇淋）就是此类不成功的例子。虽然小狗喜欢吃这种冰淇淋，但是，是它们的主人在为它们购买食物——他们认为小狗根本不需要有自己的冰淇淋，舔舔盘子它们就已经心满意足了。

领先定律适用于任何产品、任何品牌、任何品类。例如，假设你过去并不知道在美国的第一所大学的名称，但只要用“最著名”替代“第一”，你就可以猜个八九不离十了。那么，在美国处于领先地位的大学是哪一所呢？可能大多数人都会说是哈佛大学，没错，它也是美国建立的第一所大学。（那么，在美国建立的第二所大学又是哪一所呢？是威廉和玛丽学院（College of William and Mary），它的名气仅比伯特·辛德勒稍响一

点。)

世上没有哪两种产品会比双胞胎更为相似。不过，即使是双胞胎也总是抱怨说双胞胎中人们最先认识的那个通常会得到更多的宠爱，就算人们也认识另外一个。

人们总是倾向于保有已经得到的东西。即使你遇到了一个比自己的妻子或丈夫略好一点的人，也不值得以支付律师费、分割房产以及决定子女归属等为代价离婚。

市场领先法则同样也适用于期刊业。这也就是为什么《时代》(Time)会领先于《新闻周刊》(Newsweek)，《人物》(People)领先于《我们》(Us)，而《花花公子》(Playboy)领先于《阁楼》(Penthouse)。以《电视指南》(TV Guide)为例，早在20世纪50年代早期，当时实力强大的柯蒂斯出版公司(Curtis)试图创办一份预告电视节目的杂志，以期与刚创刊不久的《电视指南》相抗衡。《电视指南》最初并不畅销，而柯蒂斯出版公司实力雄厚，尽管如此，后者也仍未在此领域有所突破。

领先定律不仅适用于像大学和啤酒这样的软产品，同样也适用于汽车和计算机这样的硬产品。“吉普”(Jeep)是首款四轮驱动的越野汽车；讴歌(Acura)是第一款豪华日本车。IBM生产出了第一个主机电脑；Sun微系统则生产出第一个工作站。吉普、讴歌、IBM和Sun都是当今的领先品牌。

在中国市场上，茅台是第一种高档白酒，中华是第一种高档香烟，健

力宝是第一种运动饮料，三枪是第一个内衣品牌，脉动是第一种维生素水，康师傅是第一种高档方便面和瓶装绿茶；金龙鱼是第一个调和油品牌，东方红是第一个拖拉机品牌。今天，这些品牌大部分仍然占据各自领域第一的位置。

克莱斯勒（Chrysler）推出了第一款微型货车。现在，克莱斯勒在小轿车市场拥有10%的市场份额，而在微型货车市场它的占有率达到了50%。现在你应该知道，在汽车营销领域哪个因素更为关键：是生产质量更好的汽车，还是首先进入这个市场？

第一台台式激光打印机是由惠普电脑公司推出的。如今，该公司在个人电脑市场中仅有5%的份额，却占据了45%的激光打印机市场。

吉列是第一个安全剃须刀品牌；汰渍是第一个洗衣粉品牌；海斯是一个电脑调制解调器品牌。它们都是各自品类中的领先品牌。

成为品类代名词

首创品牌通常能保持自己的领先地位。原因之一是它的名称往往就成了该品类的代名词。施乐（Xerox）是第一台普通纸复印机的名称。结果，它成了所有普通纸复印机的代名词。人们明明站在理光（Ricoh）、夏普（Sharp）或柯达（Kodak）复印机前，却会问：“我怎样才能进行施乐式的复印？”纸箱上明明写着是斯科特（Scott）牌纸巾，但人们还是会说来一盒舒洁（Kleenex）。即使商店里摆放的都是百事可乐，但他们还是会给你来上一瓶可口可乐。

有多少人会说要些“透明胶带”，而不是“思高胶带”（Scotch）？没多少人。当品牌已成为某类产品的代表时，大多数人会使用品牌的名称，邦迪、吉露果冻等均是如此。有些人甚至会把品牌名称当做动词来使用，例如，“请把这个包裹联邦快递到太平洋沿岸某处”。如果你正在创建一个新品类的首个品牌，那么你最好挑选一个能够广为流传的名称，以便使之成为这个品类的代名词。（律师也许会有相反的建议，但是他们对于市场营销的法则又有多少了解呢？）

不仅是首创品牌通常成为领先者，紧跟其后进入市场的品牌销售量也通常与其进入市场的先后次序相符。布洛芬（Ibuprofen）市场就是个最好的例子。爱德唯（Advil）第一个进入市场，努普林（Nuprin）第二，梅迪普莱恩（Medipren）第三；这也恰好与它们目前销售量的排名相符。爱德唯占有布洛芬51%的市场份额，努普林是10%，而梅迪普莱恩则是1%。

第四个进入布洛芬市场的品牌是梅特林（Motrin IB）。尽管这个名称有力地表明它是一种“布洛芬”处方药，但它的市场占有率仅有15%。（在梅特林的宣传主题中，代言人宣称该药品具有与爱德唯相同的处方成分。）请注意，这里发生了品类替代。顾客把“爱德唯”当做了该品类的名称，他们很少用“布洛芬”这个词，甚至就连医生们也会说：“先吃两粒爱德唯，明天再来找我。”

再看看泰诺（Tyenol），这是退热净产品的第一个品牌。泰诺的销售量远胜于同类产品，以致我们很难确定谁是第二品牌。

如果说成功的秘诀就在于率先进入潜在顾客的心智，那么大部分公司事实上采取了怎样的战略呢？是“做得更好”战略。今天，在企业管理领域，最新也最热门的话题就是标杆管理。标杆管理被标榜为“终极竞争战略”，实际上就是将本公司产品与该品类中最好的产品进行比较和评估。它是所谓“全面质量管理”过程的一个基本要素。

很不幸，标杆管理并没有奏效。无论产品质量究竟如何，人们总是把他们所说的第一个品牌视为最好的。所以，市场营销是一场认知的战争，而不是产品之争。

因此，只要用“领先”替代“第一”，你就能回答这三个问题了：阿司匹林的第一个品牌又是什么？第一个退热净的品牌是哪一个？又是哪个品牌第一次推出了“布洛芬”？

嘉信理财（Charles Schwab）给自己贴上了“全美最大的贴现经纪商”的标签。那么，对于嘉信理财是贴现经纪业的查尔斯·林德博格（即“第

一个”)这一点,你会感到奇怪吗?

尼尔·阿姆斯特朗(Neil Armstrong)是踏上月球的第一人,那么,第二个人是谁呢?

罗杰·班尼斯特(Roger Bannister)是第一个在4分钟内跑完1英里的人,谁是第二人呢?

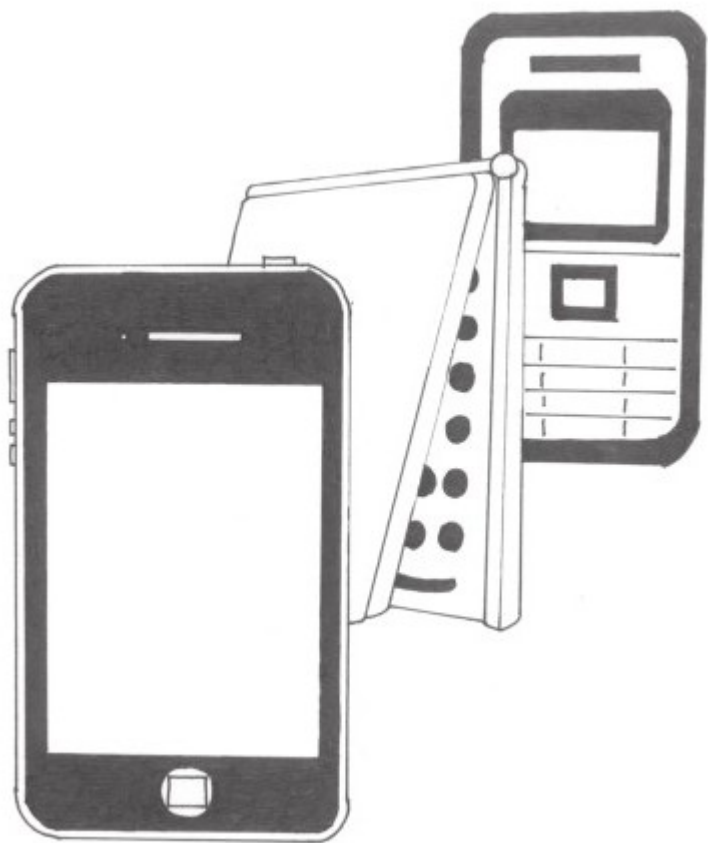
乔治·华盛顿(George Washington)是美国的第一任总统,第二任又是哪一位呢?

托马斯(Thomas)是英国松饼的首创品牌,第二种品牌叫什么?

佳得乐(Gatorade)是第一种运动饮料,第二种品牌是谁呢?

如果你是第二个被潜在顾客知晓的品牌,那么是否你就注定像巴兹·奥尔德林(Buzz Aldrin)、约翰·兰迪(John Landy)、约翰·亚当斯(John Adams)、一些不知名的英国松饼以及一些不知名的运动饮料那样默默无闻呢?并不一定如此。幸好,还有其他定律可以助我们成功。

定律2 品类定律



如果你不能第一个进入某个品类，那么就创造一个品类使自己成为第一。

第三个单独飞越大西洋的人是谁？

如果你不知道伯特·辛克勒是单独飞越大西洋的第二人，你可能会认为自己根本不知道第三人是谁。不，你听说过。她就是阿米莉亚·艾尔哈特（Amelia Earhart）。

阿米莉亚闻名于世是因为她是第三个单独飞越大西洋的人，还是因为她是第一个飞越大西洋的女性呢？

在喜力啤酒大获成功之后，安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）的经理也许认为：“我们也该引进进口啤酒。”但他们没有这么说。相反，他们说：“如果高价进口啤酒有市场，那么高价国产啤酒也可能有市场。”于是，他们开始力推米克劳酒，第一种高价国产啤酒（Michelob）。如今其销售量是喜力的两倍。（实际上，安海斯-布希公司也曾引进过进口啤酒，即嘉士伯（Carlsberg），这是在欧洲享有盛誉的啤酒。然而在美国，被视为模仿者的嘉士伯却始终无法打开销路。）

米勒淡啤是美国第一种国产淡啤。进口商在该产品问世五年之后才推断：“如果国产淡啤有销路，那么进口淡啤也一定有自己的市场。”结果，阿米斯特淡啤（Amestel Light）被引入美国市场，成为销量最大的进口淡啤。

如果你无法以第一的身份进入潜在顾客的心智，你也不要灰心，去寻找一个你能首先进入的新品类。这并没有你想象中那样难。

自从IBM在计算机领域获得巨大的成功后，许多公司以及IBM的兄弟公司都蜂拥而至，如伯勒斯（Burroughs）、控制数据公司（Control Data）、通用电气公司、霍尼韦尔（Honeywell）、NCA、RCA、佩斯里（Sperry），IBM公司和这些公司一起被称为“白雪公主和七个小矮人”。

这些小矮人中有哪一个成长为世界级、拥有12.6万名雇员、销售额达140亿美元的“世界第二大计算机公司”呢？谁都没有。20世纪七八十年

代，在IBM之后最成功的计算机公司就是数字设备公司（DEC）。IBM是第一个进入计算机领域的公司，而DEC则第一个进入了微型计算机领域。

许多计算机公司（及其他具有创业精神的所有者）都因遵循了这条简单的定律而变得富有而闻名。这条定律就是：如果你不能第一个进入某个品类，那么就创造一个品类使自己成为第一。

中国橙汁饮料市场的例子很好地说明了这一定律：汇源成为高浓度果汁的第一品牌之后，鲜橙多开创了低浓度果汁品类，并成为该品类第一；酷儿开创了儿童低浓度果汁品类；美汁源则开创了果肉果汁（果粒橙）品类，成为该品类第一。当无法成为第一的时候，这些品牌都采用开创一个新品类的策略并获得了成功。

天腾公司（Tandem）首创容错计算机，建立起了价值19亿美元的企业。于是，斯特拉斯特（Stratus）退而成了微型容错计算机领域的第一，如今其身价为5亿美元。

市场营销定律非常复杂吗？不，它们相当简单。然而，在实践中运用又是另一回事。

克雷公司（Cray Research）凭借首创超级计算机而成为顶尖的计算机公司。如今，克雷是一家身价8亿美元的公司。因而，康维克斯公司（Convex）将上述两种计算机的特性合并，开发了第一台微型超级计算机。如今，它的公司价值已达两亿美元。

有时候，你可以通过创造一个新品类而使一个跟随型的公司成为最后的赢家。科莫多公司（Commodore）原先只是一家没有什么前途的家庭

个人电脑制造商，但当它将其产品阿米加（Amiga）定位为第一台多媒体计算机后，情况有了改观。如今，科莫多的阿米加已大获成功，每年的销售额达5亿多美元。

要成为“第一”，有很多不同的方式。戴尔跻身竞争激烈的个人电脑领域，它是第一家直销计算机公司。今天，戴尔是一个价值9亿美元的公司。

当你开发一个新产品的时候，你首先要问自己的并不是“与竞争对手相比，这个新产品有哪些优势”，而是“这个产品能在哪个品类成为第一”。换句话说，这个新产品可以最先进入哪个品类？

嘉信理财并没有建立一个更好的经纪公司，而是开设了第一家贴现经纪公司。

《利尔》（Lear's）并不是第一本女性杂志，但它是第一本专为40岁以上成熟女性准备的杂志。（杂志的对象并不是那些昨天刚刚出生的小女孩。）

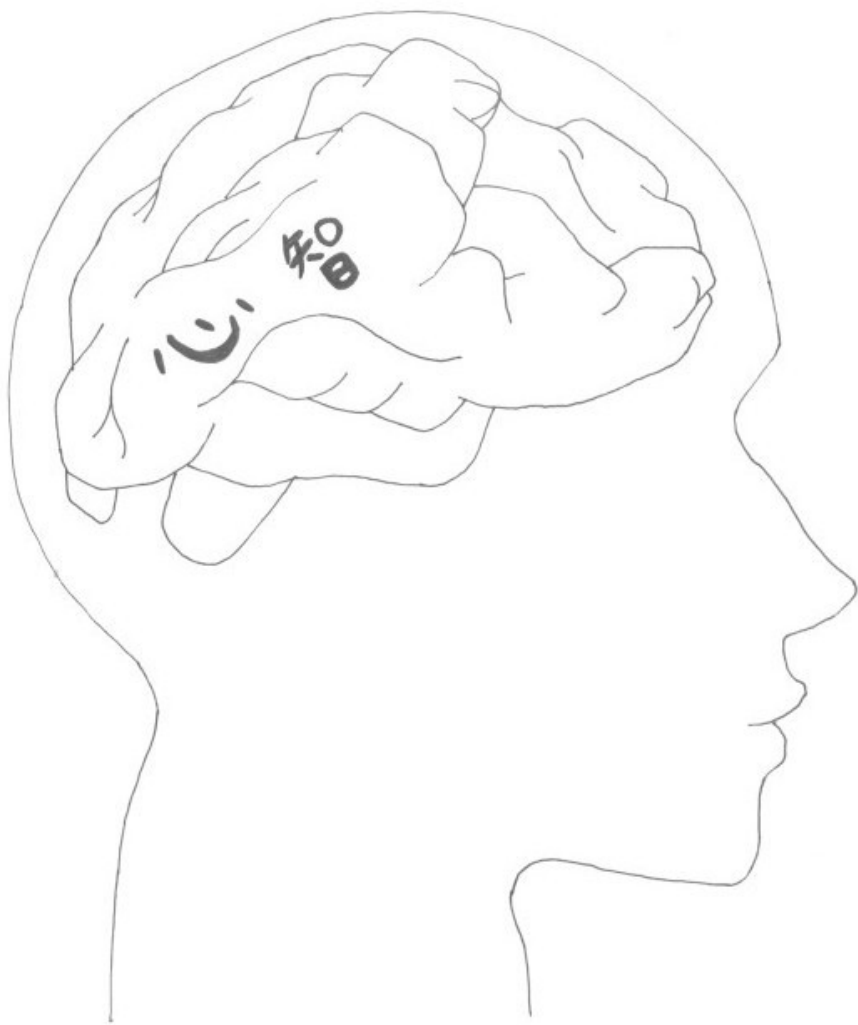
上述策略是与传统的市场营销观念相对立的。传统的市场营销思想是以品牌为导向的：我如何才能让人们接受我的品牌呢？忘掉品牌吧，请好好考虑一下品类。潜在顾客总是坚持使用自己所喜爱的品牌，每个人都会津津乐道于为什么自己用的品牌比别人的要好。但是当出现新的品类时，人们总是愿意试一试。几乎每个人都会对新品类产生兴趣，很少有人会对更好的产品产生兴趣。

当你是第一个进入某个品类的公司时，你就要尽力推动这个品类的发

展。实际上，在当时你并没有竞争对手。DEC告诉自己的潜在顾客为什么他们应该买一台微型计算机，而不是DEC的微型计算机。

在早些时候，赫兹宣传租车服务的好处，而可口可乐销售“清清醒醒”。这两家公司的市场营销项目在当时要比其他公司见效。

定律3 心智定律



市场营销是一场争夺认知而不是产品的战争，在进入市场之前应该率先进入心智。

世界上第一台个人电脑是MITS牛郎星8800。按照领先定律，似乎MITS牛郎星8800（一个不幸被选用的名称）应该是个人电脑的第一品牌。不幸的是，这一品牌早已不复存在。

杜蒙（Du Mont）发明了第一台商用电视机，杜里埃制造了第一辆汽车，赫尔利（Hurley）生产了第一台洗衣机，然而这些品牌如今均已销声匿迹。

难道是领先定律有什么问题吗？不，而是心智定律对此进行了补充说明。抢先进入顾客心智要胜于抢先进入市场。

例如，IBM并不是第一家进入计算机主机市场的公司，雷明顿·蓝德才是第一，它的产品叫做“通用自动电子计算机”（UNIVAC）。但是受益于大量的营销努力，IBM率先让顾客记住了自己的名称，并且在早期的计算机市场中赢得了胜利。

心智定律源于认知定律。如果市场营销是一场争夺认知而不是产品的战争，那么在进入市场之前应该率先进入心智。

每年都有成千上万的“有前途”的企业家因为无法正确领会和运用这条法则而遭遇失败。有人拥有一些将使整个行业发生变革的想法或概念，也许它们确实能够被实现，但问题在于如何才能让这些想法或概念植入潜在顾客的心智中。

典型的例子是喜之郎。喜之郎并非国内第一个果冻品牌，在喜之郎之前，金娃等品牌已经率先进入市场。但从全国来看，顾客心智中并没有一个公认的果冻品牌。也就是说，首先进入市场的果冻品牌并未进入顾客心

智。于是，喜之郎依靠突出的形象，并率先在CCTV等全国性大众媒体上展开广告传播，成功抢占顾客心智，从而收获了果冻市场50%以上的份额。

后来，喜之郎公司又故伎重演，推出了美好时光海苔，试图抢占方便海苔品类的心智空白。然而，不同的是，在顾客心智中方便海苔品类已经有力波等品牌先入为主，因此美好时光必然无法取得预期效果。

统一与康师傅在大陆市场竞争的实质就是一场先入为主的战争，康师傅进入大陆市场之前在台湾默默无闻，统一则是台湾食品饮料领域的领导者。

资金是解决这个问题的传统方法。也就是说，要花钱设计和生产产品或建立服务团队，花钱召开新闻发布会、参加贸易展销会、进行广告宣传或通过直接邮寄宣传品进行营销（定律22：资源定律）。

遗憾的是，这会使人们认为解决所有营销问题的途径都只有一个，那就是资金。事实并非如此。人们在市场营销方面浪费的金钱要比其他任何人类活动（当然，政府行为除外）都多得多。

某种认知一旦形成，你就很难再改变它。这就如同正面进攻已经牢固设防的敌人一样艰难，1854年，在克里米亚战争中的巴拉克拉瓦发动的轻步兵旅进攻就是历史上著名的战例，紧随其后的战例就是皮克特（Pickett）在葛底斯堡的惨败。

王安公司（Wang）是第一家生产文字处理机的公司。但是文字处理机不久便被淘汰，取而代之的是计算机。然而，王安公司没能及时适应这

一转变。尽管王安公司投入了巨额资金来推广自己的个人电脑和微型计算机，但它仍然被视为一家出产文字处理机的公司。

施乐是首家进入复印机市场的公司，随后它试图进入计算机市场。经过25年的尝试，累计投入20亿美元之后，施乐在计算机领域仍然一无所获。

如果你想改变电脑里的信息，你只须输入或者删除一些信息即可。如果你想要改变人们心智中的某些认知，最好别动这个念头。认知一旦形成，几乎无法改变。在市场营销中最为徒劳的就是试图改变人们的认知。

这就是为什么一个好概念几乎可以马上在人们心智中生根的原因。也许今天你还不曾听说某人，可能明天他就已成名了，这种“一夜成名”并非反常现象。

如果你希望给别人留下一个深刻的印象，那么你就不能花费时间逐渐地影响别人以博得人们的好感。认知并不是那样形成的，你必须用暴风骤雨的方式迅速进入人们的头脑。

你之所以应该采取迅猛而非渐进的方式，原因在于人们不会改变他们固有的认知。一旦他们形成对你的某种看法，一切就已经决定。你在人们心目中就永远是某一种人，而不可能变成另一种人。

康师傅率先进入大陆市场并推出了高档方便面，当统一也在大陆市场推出方便面的时候，康师傅已经先入为主。因此造成在大陆市场上，实力更强大的统一在方便面领域一直落后于康师傅。之后，康师傅又抢先推出瓶装绿茶、冰红茶等产品，这些产品的市场份额也都无一例外地领先于统

一。统一唯一的翻身机会在于率先推出了低浓度果汁“鲜橙多”，“心智定律”再次产生作用，康师傅跟进推出的低浓度果汁品牌“鲜的每日C”则远远落后于“鲜橙多”。

市场营销中另一个神奇的现象是金钱的作用。前一天区区几美元可以创造奇迹，第二天千百万美元也不能挽救一家走下坡路的公司。当你用清醒、开阔的头脑来思考问题时，就可以做到花小钱办大事。苹果公司就是靠迈克·马库拉捐赠的9.1万美元在计算机行业发家的。

苹果计算机能够被潜在顾客记住，得益于它简单易记的名称。相反，它的竞争对手的名称又复杂又难记。在早期的计算机市场上，共有五种品牌，它们分别是：苹果II、科莫多宠物（Commodore Pet）、IMSAI8080、MITS牛郎星8800和雷沙TRS-80（Radio Shark TRS-80）。自问一下，哪个名称最简单，最容易被记住？

定律4 认知定律



市场营销领域并不存在客观现实性，也不存在事实，更不存在最好的产品。存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知。只有这种认知才是事实，其他的都是幻觉。

许多人认为市场营销是一场产品之争。他们认为，从长远来看，最好的产品终将胜出。

市场营销人员热衷于市场研究并“得到事实”。他们对市场进行分析，以确保自己掌握事实。当他们确信自己拥有最好的产品，而好产品终将胜出后，他们便信心百倍地投入市场竞争中。

然而，这只是一种幻觉。在市场营销领域并不存在客观现实性，也不存在事实，更不存在最好的产品，存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知。只有这种认知才是事实，其他的都是幻觉。

所有的真理都是相对的，相对于你的想法或其他人的想法。当你在说“我是正确的，旁边那个人是错误的”时，实际上你是在说你的认知能力要比那个人强。

大多数人都认为自己的认知能力比别人强。他们认为自己总是正确的，自己的认知要比邻居或朋友的更精确。事实和认知这时已在头脑中混淆，两者并没有什么区别。

人们很难理解上述情形。为了应对我们每个人都是孤独地在宇宙生存这个可怕的事实，人们常将自己投身于外部世界。他们“生活”在书籍、电影、电视、报纸和杂志的世界中，他们“属于”俱乐部、组织和机构。这些世界的外部表现看上去要比人们心灵深处的现实更加真实。

人们固守着这样一个信念，即事实就是心智外部的世界，个人只是地球上的一粒尘埃。事实恰好相反。你唯一能确信的事实就是你自己的认知。如果宇宙是存在的，那么它既在你的心智中，也在其他人的心智中。这就是市场营销计划必须面对的现实。

在外面的世界可能有海洋、河流、城市、乡村、树木和房屋，但是要认知这些事物，除了我们自己的认知之外别无他法。市场营销就是对这些认知的掌控。

大多数错误的市场营销都源于这样一个假设：我们是在进行以客观事

实为基础的产品竞争。在这本书中提到的所有定律都是从与此相反的观点衍生而来的。

被某些市场营销人员视为市场营销自然规律的东西，则基于这样一个错误的假设，即产品才是市场营销中的主角，只有产品的优劣才能决定最终的胜负。这就是为什么那些看似自然的、合乎逻辑的营销方式无一例外都失败了的原因。

只有当你研究了认知是如何在人们心智中形成的，并且将自己市场营销计划的重点放在顾客的认识上之后，你才能够克服自己基本不正确的营销本能。

我们每一个人（制造商、分销商、经销商、潜在顾客和顾客）都是通过自己的眼睛来观察这个世界的。如果存在客观事实，我们如何才能了解它？有谁会去衡量它？只可能是另一个人通过另一双不同的眼睛来观察同样的场景。

事实只不过就是某位专家的认知。那么，谁是专家呢？专家只是被别人所认可为专家的某个人。

如果事实是如此虚幻，那么为什么在市场营销中有这么多有关所谓的事实讨论？为什么有如此之多的市场营销决策都基于对事实的比较？为什么有这么多的市场营销人员认为自己掌握了事实，并且他们的任务就是将真理作为武器去纠正潜在顾客心智中不正确的认知呢？

营销人员关注事实，因为他们相信存在客观现实。对营销人员而言，也很容易假定真理在自己一方。如果你认为自己需要最好的产品才能赢得

营销战，那么你很容易就会相信自己拥有最好的产品。所有这些都只须稍微修正一下你自己的认知。

改变潜在顾客的认知是另一回事。顾客或者潜在顾客的心智是很难改变的，稍微有一点对某种产品的经验，顾客就会认为自己是正确的。人们头脑中的认知往往被当做普遍的真理。人们几乎不会承认自己会犯错，至少他们认为自己的思想或者认知总是正确的。

如果从相距较远的不同市场比较同一种产品的销售情况，我们就很容易看到认知的力量要远胜于产品本身。例如，在美国，销量最好的三大日本进口车品牌分别是：本田、丰田和日产。大多数营销人员认为，这三种品牌之间的竞争将围绕着质量、款式、马力和价格等方面展开。事实并非如此。最终决定哪个品牌将会胜出的是人们对本田、丰田和日产的认知。市场营销是一场各种认知之间的较量。

日本汽车生产商在美国和日本销售同样的汽车。如果说市场营销是一场产品之间的较量，那么你会认为这两个国家的日本汽车销售排名应该是相同的。毕竟，无论是在日本还是在美国，每种品牌的汽车质量、款式、马力甚至价格都是相同的。但是，在日本，本田车与领先者角色无缘，它只是排名第3位的品牌，位居丰田和日产之后。在日本，丰田车的销量是本田车的4倍之多。

中国类似的例子是：在国内大部分地区，张裕干红以“百年张裕”历史资源建立起了“国产高档干红”的认知。但在广东地区，由于张裕低端白兰地在该地区有较长的销售历史、较高知名度和市场占有率，因此张裕品牌却更多地代表低端白兰地。这种认知也影响了张裕高端干红在该区域的销

售。

那么，日本本田和美国本田究竟有什么区别呢？汽车还是同样的汽车，只是两国顾客对它的认知不同。

如果你告诉在纽约的朋友你买了一辆本田，他们可能会问你：“你买了哪种型号？思域（Civic）、雅阁（Accord）还是序曲（Prelude）？”如果你告诉在东京的朋友你买了一辆本田，他们可能就会问：“你买的是哪种型号的摩托车？”在日本，顾客认为本田是一家摩托车生产商，显然，很少有人会想从一家摩托车公司那里买一辆汽车。

我们不妨设想一下，如果哈雷公司（Harley-Davidson）推出哈雷牌汽车，它会成功吗？你可能会觉得这应该取决于汽车的质量、款式、马力和定价。你甚至会相信哈雷公司的质量信誉会增加其获得成功的砝码。我们并不这样认为。人们对它作为一个摩托车公司的认知会破坏他们对哈雷牌汽车的认知——无论这种车有多棒都没有用（定律12：延伸定律）。

为什么金宝汤料（Campbell）在美国是位居第一的品牌，而在英国却默默无闻？又为什么亨氏汤料在英国销量第一，而到了美国却遭遇惨败？答案还是在于市场营销是一场认知的较量，而非产品的较量。营销就是处理这些认知的过程。

一些软饮料公司的营销人员相信市场营销是口味之争。那么，新可乐的味道第一（可口可乐公司进行了20万次的口味测试，最后“证明”新可乐的味道要优于百事可乐，而百事可乐的味道又比经典可乐的原始配方要好）。但是，谁会赢得这场营销战呢？结果是被研究证明口味最佳的新可

乐销量排名第三，而研究表明口味最差的经典可乐则销量第一。

历史总在不断地重演。可口可乐和百事可乐所做的测试，中国的非常可乐也做过。非常可乐也曾经宣称：经过上千次配方改进，测试证明非常可乐更适合中国人的口味。同样，非常可乐更好的口味还是无法阻挡可口可乐和百事可乐在中国市场取得成功。

人们总是相信自己愿意相信的东西。人们也总是品尝那些自己愿意品尝的食物。所以，软饮料的市场营销是一场认知的竞争，而不是口味之争。

令这市场竞争变得更复杂的因素是，顾客通常会根据大众的认知来作购买决定。人们常基于他人对现实的看法来作购买决定，而不是自己的看法。这就是“从众效应”。

众所周知，日本车的质量比美国车好得多。所以当人们决定购买汽车时，是基于这样一个事实：人人都知道日本车的质量更好。如果你问购买者是否有这方面的亲身体会时，大多数人会告诉你“没有”。更常见的情况是，他们会曲解自己的经验以符合他们的认知。

如果你曾有过使用日本车的糟糕的个人经验，那么你是不幸的，因为众所周知日本车的质量更好。相反，如果你曾有过使用美国车的愉快经历，那么你十分幸运，因为众所周知美国车的质量都不怎么好。

大家都听说过奥迪汽车曾经历过的麻烦。1986年11月23日，哥伦比亚广播公司（CBS）曾在一档长60分钟、名为“失控”的专题节目中提醒人们注意有数起用户抱怨奥迪车的暴冲问题（即意外突然加速）。奥迪车在

美国的销量从此跌至谷底：从1986年的年销6万辆降到1991年的年销1.2万辆。但是你在试开奥迪车的时候，是否确实遇到过暴冲问题呢？你不可能遇到。每个单独测试过奥迪车的专家都没有重复过这种抱怨。然而，人们却无法忘掉对奥迪车的糟糕印象。

不久前，奥迪公司做了一则广告，将自己的汽车与梅赛德斯-奔驰和宝马的同类产品进行比较。广告上说，德国的汽车专家对奥迪车的评价要优于梅赛德斯和宝马。

你会相信这则广告吗？也许不会。这是事实吗？这又有什么关系呢？

记住，市场营销不是产品之争，而是认知之争。

定律5 聚焦定律



市场营销的要点就是要聚焦。收缩经营范围将使你强大，追逐所有目标将使你一事无成。

如果一家公司能够在潜在顾客心智中拥有一个代名词，那么这家公司必定会成功。这个词不需要很复杂，也无须去生造。那些简单的、可以直接从字典里查到的最好。

这就是聚焦定律。通过把焦点聚集在一个简单的词语或概念上，你就

能使自己的产品迅速深入潜在顾客心智中。这也是在市场营销中所能做出的最大牺牲。

联邦快递（Federal Express）让它的潜在顾客记住了“隔夜送达”这个词，因为它牺牲了其他系列服务，而将全部精力放在了隔夜送达的包裹快递服务身上。

从某种角度来说，领先定律（“成为第一胜过做得更好”）令各品类内的第一个品牌或公司在潜在顾客心智中拥有一个代名词，但是领先者所拥有的代名词是如此简单，以至于它似乎是无形的。

领先者拥有代表某类产品的概念。例如，IBM拥有的词汇是“计算机”。这也正说明了品牌变成了一个品类的代名词。如果有人说“我们需要一台IBM”，有谁会怀疑他们要的不是一台计算机呢？

你可以通过概念关联测试来检验品牌的领先性。如果给出的词是计算机、复印机、巧克力和可乐，那么四个最有关联的词就是IBM、施乐、好时（Hershey's）和可口可乐。

精明的领先者会进一步巩固其领导地位。亨氏（Heinz）拥有“番茄酱”这个词，但是它进一步将番茄酱最重要的特征突显出来。“西方最稠的番茄酱”这一口号使公司抢先利用了“稠”这一特征。拥有“稠”这个代名词使亨氏占有50%的市场份额。

如果你不是一个领先者，你的品牌也应该集中于某一点。更为重要的是，你的概念应该属于这个品类，还必须尚未被其他品牌占据。

即使你没有语言天赋，你也可以找到一个可以制胜的词。普雷格（Prego）借用了亨氏的创意，在意大利面条调料市场上与领先者拉古（Ragu）展开了竞争，并占有了27%的市场份额。普雷格的代名词是“更浓”。

光环效应

最有效的代名词应该是简洁、能体现优势的词语。不管这个产品是多么复杂，也不管市场需求是多么变幻莫测，集中于一个代名词或一种优势总比有两个、三个甚至四个代名词或优势更强。

在实践中，还存在一种光环效应。如果你牢牢地建立了一种优势，那么你的潜在顾客可能会赋予你更多的优势。一种“更浓”的意大利面条调料也就意味着这种调料质量好、营养多且价值高等，一辆“更安全”的汽车意味着有更好的设计和制造。

无论这是否是精心设计的营销计划的结果，大部分取得成功的公司（或品牌）都是那些在潜在顾客心智中“拥有一个代名词”的公司（或品牌）。（某些代名词是不值得拥有的，如大众汽车的“旅途最舒适”。）下面是几个很好的例子：

佳洁士——防蛀

奔驰——工艺精良

宝马——驱动力

沃尔沃——安全

达美乐（Domino's）——宅送比萨

百事可乐——年轻

诺德斯特龙（Nordstrom）——服务

代名词也分不同的类型。它们可能与用途有关（防蛀）、与服务项目有关（送货上门）、与销售对象有关（年轻人）或是与销售有关（招人喜爱的品牌）。

值得一提的是，在美国市场上，佳洁士以聚焦“防蛀”概念而成为第一。但在进入中国市场之初，佳洁士因担心“防蛀”市场有限，转而宣传口气清新、美白等概念，被一直处于第二的老对手高露洁抓住机会，抢先宣传“防蛀”概念。等佳洁士重新聚焦于“防蛀”之时，高露洁已经先入为主，成为“防蛀”牙膏的代名词。

对中国市场的研究表明，大部分购买高露洁的顾客，其真正的目的并非“防止蛀牙”，而是高露洁聚焦宣传“防止蛀牙”使得顾客认为这个品牌更专业、更科学，其产品能更好地保护牙齿。这就是“光环效应”的体现。

尽管我们一直在强调应该将一个代名词植入潜在顾客心智中，但是任何事情都不会是永恒的。总有那么一天，公司必须要更换自己的代名词。这并不是一件容易的事。莲花发展公司（Lotus Development Corporation）最近的经历表明了这个问题的实质。

多年来，莲花公司一直拥有“扩展表”这个代名词。“莲花公司”就等同

于“1-2-3”和“扩展表”。但是扩展表市场的竞争愈发激烈，其成长的潜在空间也变得十分有限。与其他公司一样，莲花公司也想继续发展，那么，它如何才能改变自己经营单一产品的局面呢？

传统的做法是向着所有的方向迈进，就像IBM和微软所做的那样。而实际上，莲花公司只是在传统的产品线上进行了扩张，它购买了爱米普罗（Ami Pro）文字处理软件，并引入了一些新的软件产品。接着，莲花公司进行重组，将焦点集中在一个被称为“群组软件”的概念上，这是一个适用于联网个人电脑的软件产品。

莲花公司是第一个成功推出群组软件产品的软件公司。如果进展顺利的话，该公司最终会在潜在顾客心智中拥有第二个代名词。

与微软公司不同，莲花公司现在有了一个全公司都关注的焦点。所有这些都不会在一夜之间发生，但在软件领域莲花公司终会长期占据一个强有力的地位。就像“隔夜送达”和“安全”能给联邦快递与沃尔沃带来利益一样，“群组软件”也将有力地促进莲花公司的发展。

你不能将其他公司的代名词据为己有。莲花公司的战略能够行之有效，是因为“群组软件”这个词尚未被其他公司占据。而且，网络计算机行业还有着巨大的发展潜力。（有超过半数的计算机企业都与网络相连，甚至还有一本杂志取名为《网络计算》。）很多公司都发现了拥有一个独特代名词或概念（通常被称为“公司理念”）的优越性，但是它们忽视了要抢先占有的重要性。

在市场营销中徒劳的做法是，放弃你自己的代名词，转而寻找一个已

为他人所拥有的概念。阿塔瑞（Atari）就是这样一个例子。阿塔瑞公司曾经拥有“电子游戏机”这个代词，但是，这一领域只不过是短暂流行的时尚而已。因此在1982年，该公司开始在一个新领域另起炉灶，试图让“阿塔瑞”品牌能够成为“计算机”的代名词。其首席执行官詹姆斯·摩根（James Morgan）指出：“阿塔瑞这个名称是该产品的优势，但也将成为它的劣势。因为它是电子游戏机的同义词。阿塔瑞必须重新定义其形象，并将其企业定位扩展到电子消费产品领域。”

摩根先生的战略是不幸的，因为许多其他公司，包括像苹果和IBM这样的大公司，已率先拥有了它们所选择的代名词。阿塔瑞的多元化经营成了一场灾难。但是，真正具有讽刺意味的是，另一家公司于1986年进入了电子游戏行业，并接过了阿塔瑞弃之不用的概念。这个公司就是任天堂，如今它已拥有数十亿美元市场的75%份额。有谁知道阿塔瑞现在在哪里呢？

市场营销的要点就是要聚焦。你收缩经营范围将使你强大，追逐所有目标将使你一事无成。

错误的聚焦

有的公司意识到了聚焦的必要性，却以自我毁灭的方式去实现这一战略。“我们将集中生产高质量产品，我们不会生产只重价格的低质量产品。”问题是，除非你像梅赛德斯-奔驰或宝马一样，坚持只生产高价产品，否则顾客是不会相信你的。

通用汽车曾经试图生产各种价位的高质量汽车。“将高质量的车开上公路”是该公司最新的口号。每一个通用汽车的产品都有“优质标记”。猜猜看，福特公司的员工在做些什么？他们在做同样的事情。福特的广告说：“质量第一。”而在克莱斯勒公司，李·艾柯卡（Lee Iacocca）宣称：“我们并不想当最大，而只想做最好。”（有谁会真的相信艾柯卡不想成为最大？）

以全面的高品质发展成为大公司，在公司内部，这是一种振奋人心的说法，也是经销商会议上一个完美的主题，如果再伴以鼓乐与舞蹈就更完美了。然而一旦出了公司，这个说法就无法打动人。试问，有哪家公司会公然宣称自己的产品质量不好？没有。每家公司都会认为自己代表着高品质，结果是谁都无法代表。

你不能将焦点集中在质量或是诸如此类不存在对立面的概念上。你不能标榜自己是一个诚实的政治家，因为没有人愿意站在你的对立面（尽管有众多潜在的候选人）。然而，你可以将自己定位为支持资方或支持劳方的候选人，这样你会很快被接受，因为总是有人会支持其中一方的。

当你找一个足以成为焦点的代名词时，你要做好应付律师的准备，他们会建议对你公布的一切进行品牌注册。问题在于，让别人也能使用你的代名词其实是很关键的。（作为一个领先者，你必须有自己的追随者。）如果有另一家公司也进入群组软件行业，那么这将有损于莲花公司的发展。因为这将使这个品类的产品变得更重要，人们也会对莲花公司的领先地位更加印象深刻。

一旦你有了自己的概念，你就不得不倾全力保护它在市场上的地位。宝马的案例非常好地诠释了这一点。多年来，宝马汽车一直以最强的驱动力而著称。于是，该公司决定扩展其产品线，以700系列豪华房车来追赶梅赛德斯-奔驰。问题是，一间在轮子上的起居室怎么会是一个驱动力强大的机器呢？你不仅不能看到继续前进的道路，而且还会碾碎所有属于你的驱动力产品的标志。

结果，宝马开始走下坡路。幸运的是，最近它又开始引入新的小型宝马车，重新强调“强大的驱动力”。该公司又找回了自己的焦点。

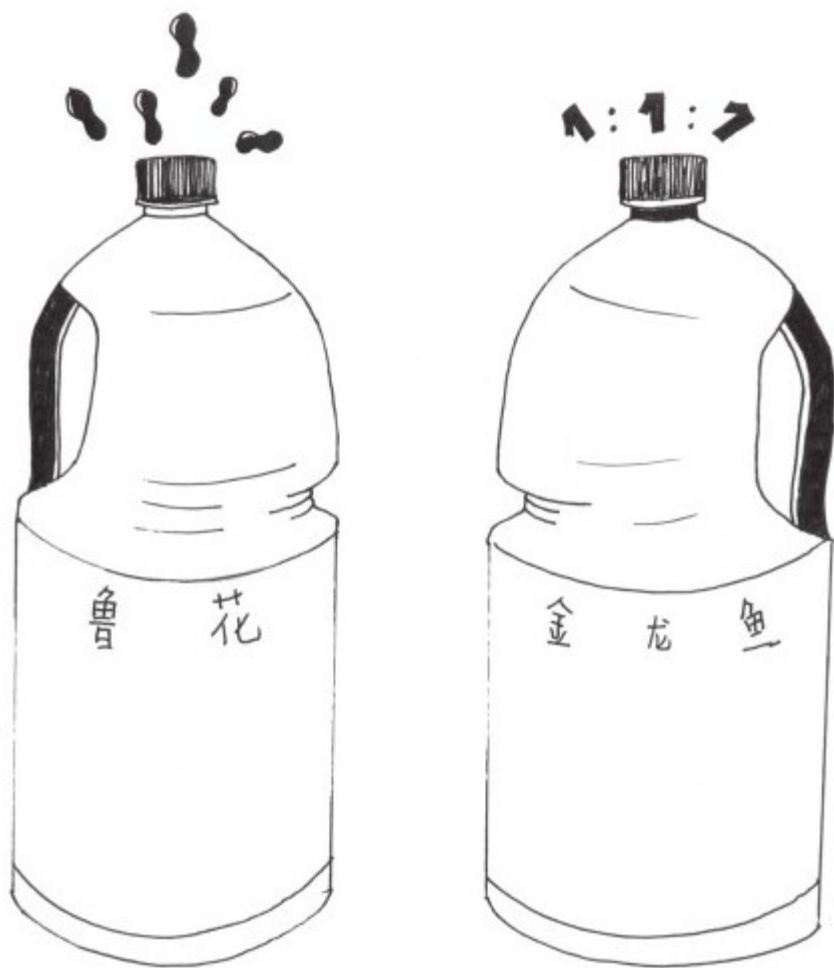
聚焦定律不仅适用于任何正在销售的产品，甚至还适用于你还没销售的那些物品。以反毒品为例，电视和杂志中的反毒品运动缺乏一个焦点，目前还没有一个代名词能够深入吸毒者心智中，使他们不再贩卖毒品这个概念。尽管如此，反对毒品的广告还是无处不在。

你可能会想，反毒品人士（毕竟他们是专业人士）可以向那些围绕堕胎问题争论不休的业余人士借鉴些经验。堕胎问题的双方都将焦点聚集于简单却有震撼力的词语：重视生命与重视选择。

反毒品人士应该采取同样的方法：将焦点聚集于一个简单而有震撼力的词语。这场运动应该做的是使毒品像现在的香烟那样不容于整个社会。有一个词可以做到这一点，这是一个让人感觉极其糟糕的词：失败者。由于吸食毒品会让人失去很多东西（工作、家庭、自尊、自由和生命），所以“毒品是为失败者准备的”这样一个方案可能会对吸毒者形成强烈的冲击，尤其是对于那些消遣型吸毒者而言更是如此，这些人更看重自己的社会地位而不是毒品带来的兴奋感。

聚焦定律这一营销法则，就可以帮助解决吸毒这一个重大的社会问题。

定律6 专有定律



当你的竞争对手已经在潜在顾客心智中拥有一个代名词或定位时，你若再想拥有同一个代名词，将是徒劳无益的。

当你的竞争对手已经在潜在顾客心智中拥有一个代名词或定位时，你若再想拥有同一个代名词，将是徒劳无益的。

正如我们早先提到过的那样，沃尔沃拥有“安全”这个代名词。包括梅赛德斯-奔驰和通用汽车在内的许多其他汽车公司，也曾试着开展以安全为主题的市场营销活动，但是，除了沃尔沃之外，没有一家公司能够让“安全”这个概念进入潜在顾客心智中。

阿塔瑞的案例告诉我们，无奈的是，家用电脑市场已经属于苹果及Commodore等公司了。试图与已牢牢占据市场的竞争对手争夺家用电脑市场也是徒劳的。实际上，该公司本可以开创者的身份和形象，成功地开发游戏电脑市场。

尽管已有众多惨痛的教训，但是许多公司仍然在继续违背专有定律。人们心智中的认知一旦形成，你就不可能去改变它。事实上，你通常在做的是通过使这一概念变得更重要而强化了竞争对手的心智地位。

联邦快递已经放弃了“隔夜送达”这个口号，目前正试图从敦豪快运（DHL）那里夺走“全球送达”的概念。“次日送达信件”的文字曾被印制在联邦快递公司的信封上，而现在你在信封上看到的是“联邦快递信件”的文样。该公司的广告也不再宣扬“信件绝对会被隔夜送达”。近来出现在联邦快递公司广告中的词语是“全球送达”。

由此引发了一个非常重要的问题：联邦快递能够拥有“全球送达”这个概念吗？大概不能。别的快运已经拥有它了，这个公司就是敦豪快运。敦豪快运的理念就是更迅速地到达更多的国家。联邦快递要想成功，就必须

设法找到一个更精准的焦点，与敦豪快运对立，而不能重复使用别人已经深入人心的口号。

另一个希望通过大量的营销努力来拥有别人概念的案例发生在电池市场。具体来说，就是以粉红色小兔子为标志的劲量电池试图抢走金霸王（Duracell）的代名词“耐用”。无论永备公司（Eveready）投入多少精力进行大量宣传，金霸王始终代表着“经久耐用”。因为金霸王首先进入了顾客心智中，并抢先拥有了这个概念。就连“持久”（Dura）这个属于其品牌（Duracell）一部分的词也能传递出这样的信息。

金龙鱼因开创了调和油品类而成为中国食用油的领导品牌，因此金龙鱼成了“调和油”的代名词。随着市场的发展，新的单一油种不断兴起，金龙鱼品牌开始推出花生油、葵花籽油、菜籽油、茶籽油、玉米油等多个品类产品。但在这些品类中，鲁花已经代表花生油，多力已经代表葵花籽油，金龙鱼不但无法将已经被以上专家品牌占据的概念占为己有，还面临“调和油”的认知被稀释甚至最后沦为混沌品牌的危险。

经常把营销人员引入这种死胡同的不是别人，恰恰是那些所谓的卓越研究者。各公司雇用大批的研究人员，这些人员组成专门的团队，设计了各种问卷调查表，其结果是得到了数磅重的列满了顾客对产品或服务期望和需求的研究报告。当然，顾客需要什么，公司就应当提供什么。

人们在用电池时最大的问题是什么？是在关键时刻没有电。所以，电池第一位的特性应该是什么？当然是经久耐用。如果经久耐用就是人们对电池的要求，那么我们就应该在广告时强调这一点。这样做对吗？错。

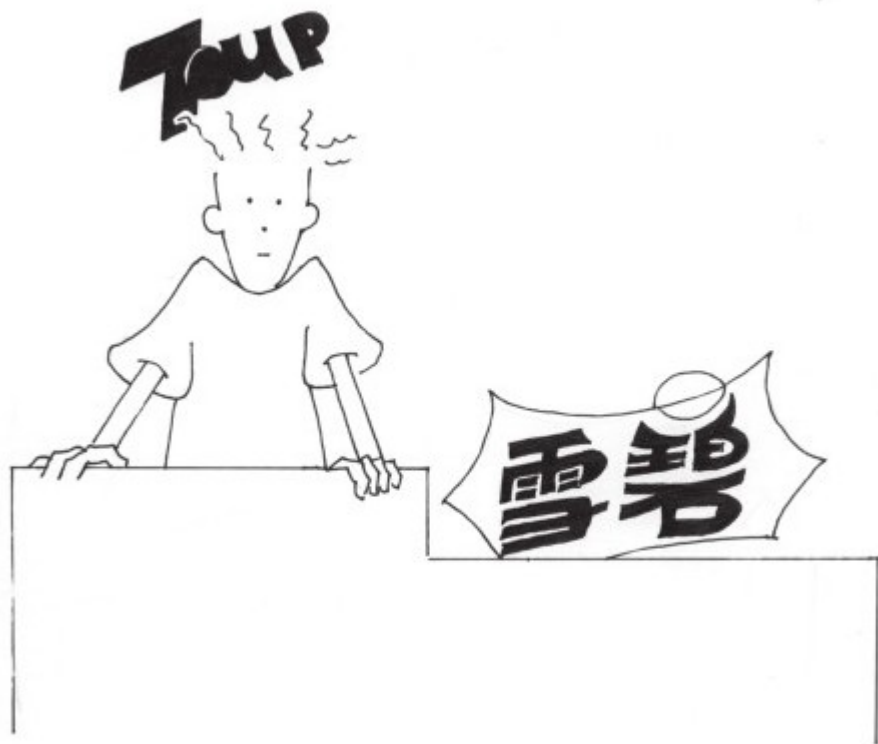
研究人员从未告诉你的是其他品牌已经率先在顾客心智中拥有了这个概念。他们只会鼓励你进行大规模的营销活动。他们的理论就是，如果你花了足够多的钱，你就能拥有这个概念。这个理论对吗？错。

几年前，汉堡王（Burger King）就开始走下坡路，而且至今没有恢复元气。一项市场研究表明，快餐最受人们欢迎的特征就是“快”（这丝毫不奇怪）。所以，汉堡王做了大多数雄心勃勃的营销者都会做的事。它跑到自己的广告代理商那里说：“如果人们希望我们快一点，那么我们的广告就应该告诉他们我们确实很快。”

这项研究所忽略的就是，在大众的心智中，麦当劳是最快的汉堡包连锁店。“快”是属于麦当劳的。汉堡王并没有被这一挫折吓倒，它很快发起口号为“以最快的速度做出最好的食物”的新一轮营销活动。这个营销计划很快就变成了一场灾难，其程度不亚于大麻所带来的危害。于是，广告代理商被解除合约，营销总经理被炒鱿鱼，公司被出售，业务持续衰退。

许多人都为违背专有定律付出了代价。

定律7 阶梯定律



产品都非生来平等。潜在顾客在做购买决策时总会对各品牌进行排序。对于每一个品类，顾客的心智中都会形成一个有选购顺序的阶梯，每个品牌占有一层阶梯。

首先进入顾客的心智中固然应该是你首要的营销目标，但是如果没有做到这一点也并不意味着失败。处于第二位和第三位的品牌，也有属于自己的营销战略。

产品都非生来就是平等的，潜在顾客在做购买决策时总会对各种品牌进行排序。

对于每一个品类，顾客的心智中都会形成一个有选购顺序的阶梯。每个品牌占有一层阶梯。以租车行业为例，赫兹是第一个进入顾客心智中的，自然它占据了第一级。安飞士位居第二，“全国”（National）名列第三。

你的营销战略应该根据你的品牌占据了心智阶梯的位置来决定。当然，这一位置越高越好。

比如安飞士。多年来，该公司的广告一直在宣传其高质量的租车服务。“租车行业中最棒的”曾是它某项营销活动的主题。当消费者看到这条广告时会纳闷：在我的品牌阶梯上，最顶层的并不是这家公司，它怎么可能提供最棒的服务呢？

于是，安飞士做了一件提升在潜在顾客心智中的地位所必须做的事，它的广告宣称：“安飞士在租车行业中只是排行第二。那么，你为什么还要租用我们的车呢？因为我们更加努力。”

在此之前13年，安飞士一直处于亏损状态。当它承认自己位居第二时，它开始赚钱，而且赚了很多钱。此后不久，安飞士公司被卖给了ITT，后者立刻定下了新的广告主题：安飞士正在成为第一。

“不，它不是第一，不是我们的首选。”顾客这么说。而且，为了证实这一点，很多人拿起了电话去问赫兹租车。这个营销活动成了一场灾难。

许多营销人都误解了安飞士这个案例。他们认为，安飞士之所以成功是因为它更努力（例如，它的服务好）。实际上完全不是这样。安飞士之所以成功，是因为它将自己在顾客心智中的地位与赫兹公司联系了起来。（如果更加努力就是成功的秘诀，那么哈罗德·史塔生（Harlod Stassen）早就有很多次机会成为美国总统了。）

许多营销者犯了与安飞士相同的错误。最近，长岛花园城市的阿德菲大学（Adephi University）将自己与哈佛大学相提并论，但高中毕业生会说：“阿德菲并不在我的考虑之列。”正如你所能预料的，阿德菲大学没能成功地吸引那些优秀学生。

人们大脑的功能之一就是进行选择。潜在顾客用他们自己的心智阶梯来决定哪些信息值得接受，哪些信息应该拒绝。通常，人们只接受与自己认知相一致的新信息，其他的都会被置之不理。

当克莱斯勒将自己的汽车与本田汽车进行比较时，几乎没有人会将自己的本田序曲和雅阁换成普利茅斯（Plymouth）和道奇（Dodge）。一条克莱斯勒的广告标题为：“把用过的道奇幽灵和新的本田雅阁放在一起比较，这看上去似乎有些荒唐。直到我们看到了结果。”据广告宣传，他们曾经让100个人在一辆已经行驶了7万英里的道奇幽灵（Dodge Spirit）和一辆新的本田雅阁之间进行选择，结果大多数人（100人中有58人）选择了用过的道奇。

这个结果实在很荒唐，但这是事实。

你的产品在潜在顾客的心智中会形成怎样的一个产品阶梯呢？阶梯共

有几层呢？这取决于你的产品是高关心度产品还是低关心度产品。你日常要用到的产品（如香烟、可乐、啤酒、牙膏以及谷类食品等）往往是高关心度产品，它们的阶梯会有很多层。那些不经常购买的产品（如家具、割草机、箱包）的阶梯则通常相对较少。

有些产品也不需要经常购买，但是由于它们在很大程度上能体现个人地位（如汽车、手表、照相机等），因此它们也是高关心度产品，在阶梯上也会有很多层。

有些产品不经常购买，但却会与不愉快的经历联系在一起，这些产品的阶梯也几乎没有什么层级，如汽车电池、轮胎及人寿保险等。

最后还有一种产品，它几乎不会给人带来快乐，而且一生只购买一次，这样的产品在阶梯上根本就没有层级。你可曾听说过贝特斯维尔（Batesville）牌骨灰盒？可能没有。虽然这个品牌的市场占有率几乎为50%。

心智份额决定市场份额，你的市场份额与你的潜在顾客心智中阶梯上的地位是相关的。你应该使你的市场份额为你的下一层品牌的两倍，而却与你的上一层品牌只相差一半。

例如，讴歌（Acura）是排名第一的日本豪华汽车，雷克萨斯（Lexus）处于第二位，英菲尼迪（Infiniti）是第三。近些年，讴歌在美国卖了143708辆车，雷克萨斯卖了71206辆，英菲尼迪的销量为34890。这三个品牌的销量比正好是4:2:1。（这是上市之初的格局，讴歌、雷克萨斯、英菲尼迪都是新车，公众和媒体都对它们抱有浓厚的兴趣，但从长远

来看，当这股新鲜感过去之后，另一种现象就会产生。请见下一条定律：二元定律。）

市场营销人士经常谈论某个品类中的“三个领先品牌”，就好像这是一场势均力敌的竞争，但事实上，几乎永远都不会发生这种情况。领先品牌必然遥遥领先于第二品牌，而第二品牌也必然远胜于第三品牌。在婴儿食品领域，前三个品牌分别是嘉宝（Gerber）、比奇纳特（Beech-Nut）和亨氏；在啤酒业，前三个品牌分别是百威、米勒和库尔斯；在长途电话领域，三巨头分别是AT&T、MCI和斯普林特（Sprint）。

那么，心智阶梯的极限有多少呢？在潜在顾客心智中似乎存在着一个七品牌定律。指定一个品类，随便让一个人说出来他所记得的品牌名称，很少有人会说出七个以上的品牌，这还是针对高关心度产品而言的。

根据哈佛大学心理学家乔治·米勒（George A. Miller）博士的研究，人们一般无法同时应付七件以上的事。这就是为什么人们需要记住的很多事都与七有关：七位数电话号码、世界七大奇迹、七张牌的游戏、白雪公主和七个小矮人以及癌症的七种征兆等。

有时你的产品并未处于阶梯中的重要位置。你应懂得，事实上，做大池里的小鱼可能比做小池里的大鱼来得好。换句话说，有时候，在大品类的阶梯上屈居第三要胜过在小品类的阶梯上独占鳌头。

七喜位于柠檬碳酸饮料阶梯的第一层（雪碧在第二层）。然而，在软饮料领域，可乐的品类要比柠檬碳酸饮料的品类大得多。（美国人所喝的饮料中，有2/3是可乐饮品。）所以，七喜凭借这一场名为“非可乐”的营

销活动，也登上了可乐品类的阶梯。

正如同茶之于咖啡，七喜成了可乐饮品的替代品。在美国，七喜甚至还一度成了软饮料的第三大品牌。

然而不幸的是，近几年，由于七喜违背了我们即将要讨论的营销定律之一（定律12：延伸定律），而丢掉了第三品牌的宝座。

阶梯定律背后蕴涵的营销真谛是：在营销中，心智决定市场；品牌的心智地位决定市场地位；心智份额决定市场份额。

我国中式快餐的领先品牌真功夫先以“蒸”的概念对抗西式快餐“炸”的概念，继而又进一步以中式“米饭”快餐对抗西式“汉堡”快餐。虽然真功夫的主要顾客并不来源于西式快餐，但这种策略有利于提升“真功夫”在顾客心智阶梯中的位置。

阶梯是一个很简单，但又很有威力的类比，它有助于你处理市场营销中碰到的重大问题。在开始实行任何市场营销计划之前，问自己一个问题：在潜在顾客心智中我们处于阶梯的第几层？是在第一层，还是在第二层？或者，我们可能根本就不在阶梯上。

然后，很客观地针对你在阶梯中的位置确定你的营销计划。至于之后该如何行动，后文将做更详尽的讨论。

定律8 二元定律



从总体和长远的角度来看，你会发现市场往往演化成两个大品牌竞争的局面——通常一个是值得信赖的老品牌，另一个则是后起之秀。

最初，一个新品类有很多层阶梯，但到后来，品类阶梯只剩两层。

在电池行业，这两层是永备和金霸王；在胶卷行业，是柯达和富士；

在租车行业，是赫兹和安飞士；在漱口水行业，是李施德林（Listerine）和斯科普（Scope）；在汉堡包行业，是麦当劳和汉堡王；在美国运动鞋行业，是耐克和锐步；在牙膏行业，是佳洁士和高露洁。

从总体和长远的角度来看，你会发现市场往往演化成两个大品牌竞争的局面——通常一个是值得信赖的老品牌，另一个则是后起之秀。

让我们回溯到1969年，当时的市场上，某种产品有三个主要品牌。领先者占有大约60%的市场份额，第二品牌约为25%，第三品牌则是6%。剩余的市场则由专业品牌和小品牌瓜分。二元定律告诉我们，这些市场份额分配是不稳定的。而且，该定律还预测，领先者会丧失一些市场份额，而第二品牌则会提升其市场占有率。

22年后，这个领先者的市场份额降至45%，第二品牌的市场份额升至40%，第三品牌则只剩下3%的市场份额。虽然这三种产品分别是可口可乐、百事可乐和皇冠可乐（Royal Crown Cola），但是这一定律适用于任何品牌。

再来看一下长途电话业的情况。AT&T占据了65%的市场份额，MCI占17%，斯普林特只有10%。在电话领域的营销战中，你认为谁会胜出，谁又会失利？尽管未来很难预测（定律17：莫测定律），但还是有人会打赌MCI将最终胜出。在争夺第二的竞争者中，MCI已经击败了斯普林特，所以MCI应该成为历史悠久且值得信赖的AT&T的替代品。

也许，斯普林特并不满足屈居第三的位置。10%的市场份额听上去不怎么样，但它意味着60亿美元的年销售额，况且这个市场还在迅速成长

中。然而，从长远看来，斯普林特正面临严峻的形势。

让我们来回顾一下皇冠可乐的遭遇。早在1969年，皇冠可乐再次强化其特许加盟体系，已拥有350台瓶装机的生产能力，还聘请了里瓦尔宠物食品公司（Rival Pet Foods）的前总裁加盟（他曾在可口可乐和百事可乐两家公司担任要职）。公司还邀请在业内颇具影响的纽约广告代理商韦尔斯（Wells）、里奇（Rich）和格林（Greene）前来助阵。这个代理商的负责人玛丽·韦尔斯·劳伦斯（Mary Wells Lawrence）宣称：“我们要将可口可乐和百事可乐赶尽杀绝，我希望你们能够原谅我用‘赶尽杀绝’这个词，但是我们的确将置对手于死地。”

事实上，真正被置于死地的是皇冠可乐。在一个成熟的行业中，身处第三是很艰难的。

看看美国汽车业，尽管李·艾柯卡使尽浑身解数，克莱斯勒依然处境不妙。从长远看，这里的市场营销将是两匹马的竞赛。

在游戏机行业，20世纪80年代末，任天堂曾经占据了整个市场75%的份额。另外两个参与竞争的品牌是世嘉和NEC。如今，任天堂和世嘉并驾齐驱，NEC被远远甩在了后头。从长远看，这是两种游戏机之间的战争。

不过，竞争的周期也会因产品而异。在更新换代极其迅速的游戏机市场，可能两三个季度之后就能分出胜负；而在长途电话市场，也许要经过二三十年方见分晓。

再以航空业为例。占市场份额20%的美国航空公司（American Airline）遥遥领先，可能成为航空界的可口可乐。有趣的竞争将发生在达

美航空公司（Delta）和联合航空公司（United）之间，两者分别占有18%的市场份额。两者之一将会像百事可乐那样腾飞，而另一方则会落到和皇冠可乐一样的下场。从长远看，这是两家航空公司之间的竞争。

上述这些结局都是预先注定的吗？当然不是，还有其他市场营销定律能够决定竞争的结果。而且，如果你的市场营销计划与营销定律相符，就会很大程度上影响你的销售。当你的产品如皇冠可乐一样，除了实力较弱的第三位时，你无法通过直接攻击两个强大的领先者来获得更大的发展，而它们却可能从中渔利。（定律5：聚焦定律）。

明白了从长远来说市场营销是一场两匹马的竞赛，将有助于你制定当前的战略。

在市场竞争中，谁是第二品牌的情况往往并不明朗。这时候，竞争者的营销技巧将起到决定性作用。以笔记本电脑为例，东芝以21%的市场份额位居第一，但是在第二位的市场上居然有5个品牌。Zenith、康柏、NEC、坦迪（Tandy）和夏普，分别拥有8%~10%的市场份额。观看这六匹马在只有两条跑道的赛马场上角逐应该是一件非常有趣的事。哪个品牌将会和东芝一起最终胜出？谁将会成为老二呢？

如果从经济学的角度来看，大量的资源都被浪费在高关心度的品类上，如笔记本电脑等。目前，市场上共有130个笔记本电脑品牌。二元定律告诉我们，到了21世纪只有少数的几个品牌能够幸存下来。

让我们回顾一下美国汽车制造史。1904年，共有60家公司生产195种不同型号的汽车。在此之后的10年当中，共新成立531家汽车公司，倒闭

了346家公司。到了1923年，只剩下108家汽车公司。1927年，这一数目又继续减少至44家。如今，福特和通用两家汽车公司主宰着美国汽车行业，而克莱斯勒则命运莫测。[\[1\]](#)

成功的市场营销者只将目标集中于心智阶梯的最高两层。杰克·韦尔奇（Jack Welch），这位通用电气具有传奇色彩的总裁兼首席执行官，最近说：“只有那些在市场中数一数二的公司，才可能在日益激烈的国际竞争中获胜，而那些落后者则只能被整顿、关闭或者出售。”正是这种思想激励着如宝洁这样的公司成为强有力的竞争者。在该公司生产的44种产品中，有32种在其同类产品中居于第一位或第二位。

在市场发展的早期阶段，第三位或第四位的位置看上去也是很有吸引力的，销量在不断地增加。新的、缺乏消费经验的顾客源源不断地进入这个市场，这些顾客并不都清楚哪些品牌是领先者，所以他们会挑选一些看上去很有趣或有吸引力的品牌。通常，这些产品都是处在第三位或第四位的品牌。

不过，随着时间的推移，这些顾客对该产品领域会有进一步的了解。基于一种本能的假设，即领先品牌总是更好一些，他们开始购买领先品牌。

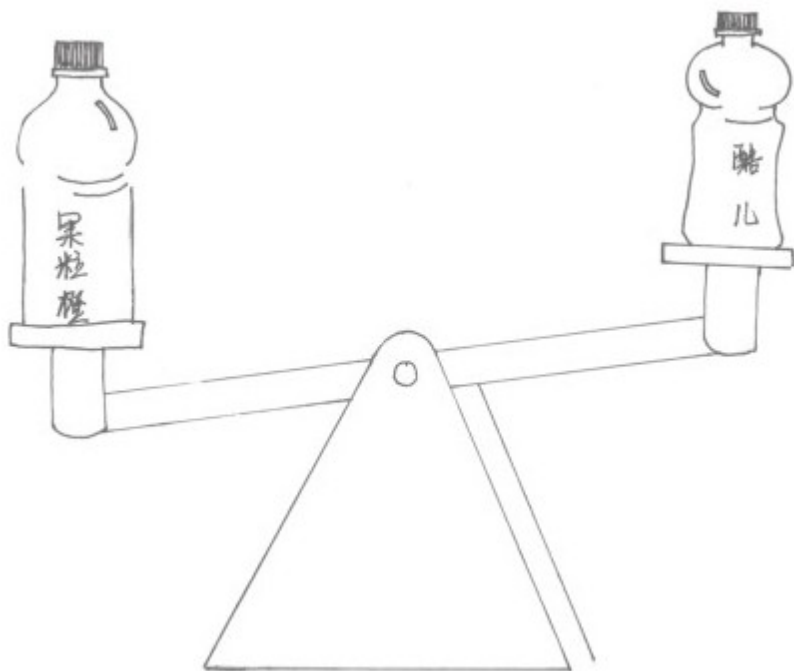
我们要再次重复一遍：顾客相信市场营销是一场产品的较量。正是因为顾客有下述想法，才使得市场的顶层始终有两个品牌在竞争：“它们一定是最好的，因为它们是领先者。”

行业巨头的二元化局面在一些领域已经初步显现：茶饮料领域的康师

傳和统一；高档白酒领域的茅台和五粮液；乳业市场的伊利和蒙牛；内衣市场的三枪和宜而爽……可以预见，随着竞争的加剧，竞争壁垒将被逐渐打破，二元定律将在各个领域显现威力，“两匹马竞争”的局面也将广泛出现在各个行业中。

[1]戴姆勒-奔驰公司在1998年斥资近400亿美元收购了克莱斯勒。——译者注

定律9 对立定律



若想成为市场第二，那么你的战略应由第一决定。强势之中隐藏着弱势。
对于任何强大的领先公司，居于第二位的公司都有机会将其攻破，变其优势为劣势。

强势之中隐藏着弱势。对于任何强大的领先公司，居于第二位的公司也会有机会将其攻破，变其优势为劣势。

正如摔跤运动员可以巧用对手的强势借力打力那样，一家公司也应该设法把对手的优势转化为劣势。

如果你想稳居市场第二位并与领导者抗衡，那么你就好好地研究领导者：它强在何处？你如何才能使它的强势变为弱势？

你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的定位出现在潜在顾客面前。（换句话说，就是不要试图变得更好，但要试图变得不同。）所以竞争经常在后起之秀与值得信赖的老品牌之间展开。

可口可乐是一个具有百年历史的老品牌。全世界至今只有七个人知道可口可乐的配方，这个配方被锁在亚特兰大的一个保险箱内。可口可乐是一个基础稳固的老品牌。然而，根据对立定律，百事可乐与它背道而驰，使自己成为新一代：“百事一代”的选择。

如果你观察某类产品的顾客，你会发现他们中有两种人：一种是希望购买领先品牌产品的顾客，另一种则不想。潜在的第二位品牌就必须吸引后一个消费群体。

换句话说，通过将自己定位为与领先者不同的角色，你可以把那些不愿意购买领先品牌的人吸引到自己这一边。如果老年人都喝可口可乐，青年人都喝百事可乐，还有谁去喝皇冠可乐呢？

“鲜橙多”在低浓度果汁市场上取得成功之后，汇源、娃哈哈、康师傅纷纷跟进推出相应的模仿产品。但真正成为低浓度果汁领域中第二的品牌并非以上跟进者，而是遵循了对立定律的“酷儿”。与“鲜橙多”面向大众、偏向成人不同，“酷儿”将顾客群定义为“儿童”，并在配方中加入“钙”，成为儿童首选的低浓度果汁。

然而，还是有大量潜在的第二位品牌试图仿效领先者，这通常是一种

错误的决定。你必须使自己成为顾客的另一选择。

《时代》杂志以生动活泼的写作风格建立了自己的声誉。《新闻周刊》则避开这种做法，代之以平铺直叙的写作风格：“我们将事实与观点分开陈述。”换言之，《新闻周刊》把自己的观点放到了编辑栏目中，而不是新闻栏目中。

在市场竞争中有时你必须毫不手软。有着好味道的斯科普漱口水将“满口药味”这个标签贴在其竞争对手李施德林身上。

但也不要一味地打击你的竞争对手。对立定律是一把双刃剑。它要求你不断宣传竞争对手的弱点，使你的潜在顾客很快就意识到这个问题。（只要喷一点李施德林，你就知道你的口气就像是医院里的那种味道。）接着，要迅速调转矛头。（斯科普是一种好味道的漱口水，它也能杀死细菌。）

说到漱口水，另一个有趣的例子说明了模仿领先者是徒劳的。1961年，强生公司引入以“科学配方”为特点的米克林（Micrin）漱口水，几个月内，米克林就成了该品类的第二品牌。但是，由于李施德林的特点是灭菌，也具有科技产品的声望。所以1965年，当宝洁公司推出斯科普时，它为自己树立了“对立”的位置。斯科普后来成了排名第二的漱口水品牌。到了1978年，强生公司退出了这个市场，那时米克林的市场份额已经跌至1%。

贝克啤酒（Beck's）进军美国时曾遇到麻烦。在美国，它既不可能是第一位的进口啤酒（那是喜力），也不可能是第一位的德国产进口啤酒

[那是卢云堡啤酒 (Lowenbrau)]。最终为卢云堡啤酒重新定位的策略解决了这个问题。“你已经尝试过了在美国最受欢迎的德国啤酒，那么现在来尝尝在德国最受欢迎的德国啤酒吧。”现在，贝克啤酒是美国销量第二大的欧洲啤酒。（对于啤酒，美国人相信德国人的口味胜过相信自己的感觉。）这是一个罕见的推翻领先定律，同时还引导了顾客心智中认知的例子。（实际情况已经发生了变化，卢云堡啤酒目前是在美国酿造的。）

老产品常常会被人们挑出更多的毛病，医药领域尤其如此。以阿司匹林为例，该药诞生于1899年。此后，成百上千项针对阿司匹林的药理研究随之陆续展开，其中一些研究的目的在于发现它的副作用。到1955年，人们还真发现了它可能导致胃出血的副作用。这一年正值新的对乙酰氨基酚（扑热息痛）类药品泰诺问世。当人们广泛得知阿司匹林可能会导致胃出血之后，泰诺便很快成为替代品。推销泰诺的广告曾经标榜自己是“为了千万个不宜服用阿司匹林的患者”。今天，泰诺已超过阿司匹林而成为全美药店销量最大的药品。

红牌伏特加酒 (Stolichnaya) 仅仅是指出，像斯米诺 (Smirnoff)、沙莫瓦 (Samovar) 和沃尔夫史密特 (Wolfschmidt) 这样的美国伏特加的产地分别是哈特福德 (康涅狄格)、斯肯利 (宾夕法尼亚) 和劳伦斯堡 (印第安纳)，从而给它们贴上了“假冒的俄罗斯伏特加”这个标签。红牌伏特加酒产自列宁格勒 (俄罗斯圣彼得堡)，因此只有它才是正宗的俄罗斯伏特加。

有效地攻击竞争对手的弱点必须重视以事实为依据。一个宣扬竞争对手弱点的典型例子是皇家道尔顿瓷器公司攻击其美国竞争对手的广告。广

告的标题是：“英格兰特伦特河畔斯托克的皇家道尔顿瓷器，还是新泽西波莫纳的伦诺克斯瓷器。”这则广告针对的是很多人认为伦诺克斯瓷器是进口瓷器这一误解。通过指出伦诺克斯瓷器的真实产地是新泽西的波莫纳，皇家道尔顿瓷器突出了自己是真实的英格兰瓷器。这样做所利用的事实是，多数人很难想象听起来俗里俗气的新泽西波莫纳这种地方的匠人会生产出雪白精细的瓷器来。（当英国人看到这则广告时，也会放声大笑。对他们来讲，特伦特河畔斯托克听起来与波莫纳一样俗气。）

市场营销很像一场争夺合法性的斗争。抢先占据某种概念的品牌总是将自己的竞争者描述为非法的模仿者。

一个好的排名第二位的品牌绝不能胆怯。当你放弃与领先品牌竞争时，不仅对领先者，而且对于所有其他同行竞争者来说，你都会变为弱者。再以汉堡王近年来不幸的境遇为例，这一位居汉堡包业第二位的企业处境曾非常困难，它曾数易其主，多次更换管理人员，并试用过大量的广告代理商。我们用不着回顾多年的历史便可发现该公司的失误所在。

汉堡王昔日的成功得力于它对竞争对手的积极攻势。它首先用“享受你所喜欢的风味”的口号揶揄麦当劳大批量生产汉堡包的经营方式。之后，它又以“烤而不炸”和“大汉堡将战胜巨无霸”为口号向麦当劳展开攻势。所有这些营销计划都曾巩固了汉堡王仅次于麦当劳的市场地位。

之后，不知为何，汉堡王却忽视了对立定律。它变得胆怯并停止了麦当劳的进攻。其营销口号也变为“为大众服务”；“以最快的速度提供最好的食品”；“你需要什么，我们就提供什么”；“我们绝不墨守成规”；等等。它甚至开展了吸引儿童的营销活动，而这恰恰是麦当劳的主要优势。

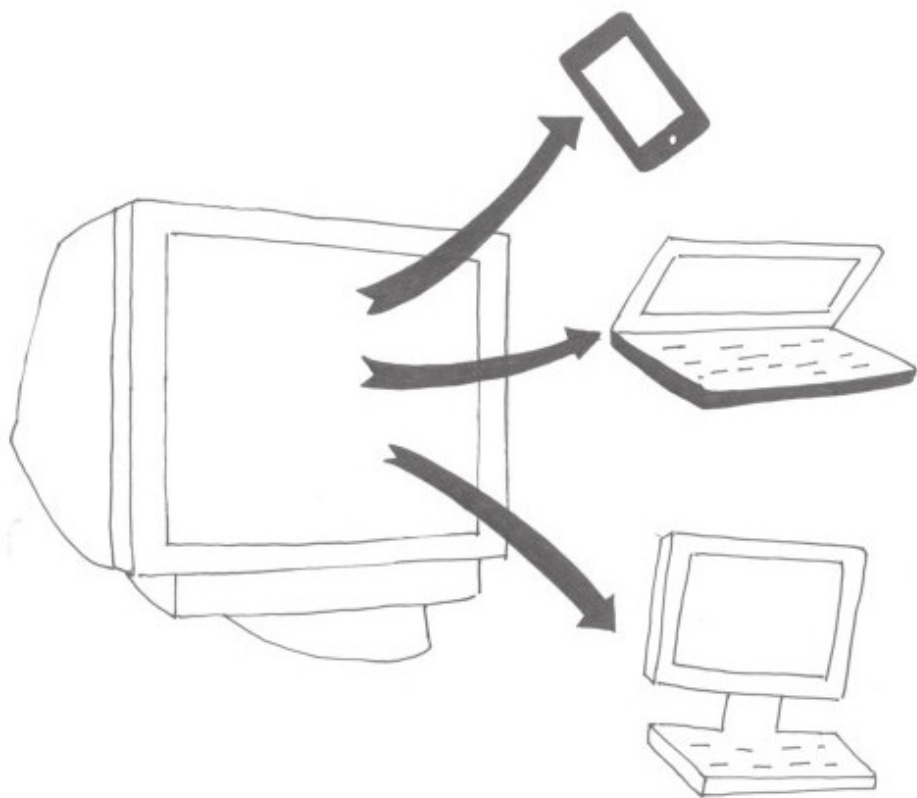
遗憾的是，这并非保持强有力的第二位的做法。汉堡王连锁店的店均销售量逐渐下降，而且从未恢复到其采取攻势时的水平。

汉堡王的失误，在于它没有运用树立对立面的定律。

奇瑞QQ成为对立面

最近3年里，QQ成为了奇瑞汽车最为畅销的车型，并一举超越奥拓成为小经济型轿车的代表。QQ成功的关键在于成为原先领导者奥拓的对立面。QQ时尚、有活力和现代的品牌概念一举将奥拓定义成老旧、过时和缺乏活力。

定律10 分化定律



每一个品类总是始于某一个单一的品类，但在一段时间之后，这个品类开始分化成几个小品类。

就像阿米巴变形虫会在培养皿中分裂一样，市场营销领域可以被视为不断扩张的产品品类的汪洋大海。

每一个品类总是始于某一个单一的品类，比如计算机。在一段时间之

后，这个品类开始分化成几个小市场，如主机、微型计算机、工作站、个人电脑、膝上型电脑、笔记本电脑以及笔输入电脑等。

和计算机领域一样，汽车领域也是从一个单一品类发展起来的。起初，三大品牌（雪佛兰、福特和普利茅斯）主导着整个市场。然后，品类开始分化。现在，我们有豪华车、中价位车以及低档车；有大型车、中型车和小型车；还有跑车、四轮驱动车、休闲车和小货车。

在电视转播领域，美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和全国广播公司（NBC）曾一度拥有90%的电视观众。如今，我们有了全国电视网、独立电视台、有线电视、付费电视以及公共电视等，不久，我们还会有储存和互动电视。

啤酒业也以相同的方式开始发展。现在，我们有进口啤酒和国产啤酒，有淡啤、生啤和干啤，甚至还有不含酒精的啤酒。

分化定律甚至还会影响国家。（南斯拉夫发生的混乱是一个很好的例证。）1776年，世界上约有35个帝国、王国、国家和联邦。到第二次世界大战时，这个数目翻了一番。1970年，有130多个国家，而今天，被普遍承认的主权国家约有190个。

音乐过去仅分为古典音乐和流行音乐两种。要想紧跟流行音乐的流行趋势，你可以观看“你的热门音乐排行榜”，这是一个每周选出十首最流行金曲的排行榜。而广播也接受了同样的想法，推出了“40大金曲”的形式。如今，“40大金曲”正在分化，因为不再只有一种排行榜。

音乐界的圣经《排行榜》杂志把音乐分为古典乐、现代爵士、乡村音

乐、舞曲、拉丁舞曲、爵士乐、流行音乐、绕舌乐、强节奏布鲁斯和摇滚乐等11类，同时它还排出了11类音乐中的领先者。最近，这11类领先者分别是伊扎克·帕尔曼、爵士四人行（Four-Play）、加思·布鲁克斯（Garth Brooks）、帕瓦罗蒂（Pavarotti）、迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）、奈西斯达（Necesidad）、戴夫·格鲁辛（Dave Grusin）、恩雅（Enya）、公共之敌（Public Enemy）、范尼莎·威廉姆斯（Vanessa Williams）和布鲁斯·史普林斯汀（Bruce Springsteen）。

各种分化的品类都有一个分立的、独特的主体，都有其存在的理由，都有其领先品牌，而这些领先品牌都很少与分化之前该大类的领先者相同。例如，IBM是计算机主机的领先者，DEC是微型机的领先者，而Sun微系统公司则是工作站的领先者，等等。

许多企业的领导者持有的不是这种分化的观念。相反，他们天真地认为融合是主要趋势。“协同、合作、联盟”是目前在美国的企业董事会办公室中用得最响的口号。根据《纽约时报》的报道，IBM正准备“从整个产业，包括电视、音乐、出版及计算机的即将整合中得到好处”。该报称，“在预期的电缆和电话线网络与计算机和电视机制造商的结合中，IBM最大的优势就在于它已开发的建造高速网络的技术”。（见定律20：炒作定律。）

微软在3C计划上浪费了数十亿美元，却没有任何结果。3C融合一直被中国家电企业看做必然趋势，TCL就是一个典型的代表。从20世纪90年代中期开始，TCL为3C计划投入了巨资，并为此挖来了有“打工皇帝”之称的微软前中国区总裁吴士宏，最终却以信息家电失败、吴黯然辞职而收

场。

然而，事实并非如此。品类与产业在不断分化而非融合。

让我们来看看被兜售得最起劲的金融服务业务。据新闻界报道，未来我们将不再有银行、保险公司、证券经纪商以及抵押贷款商。我们有的将只是金融服务公司。可惜，这并未成为事实。

保诚（Prudential）、美国运通（American Express）以及其他一些公司都掉入了金融服务这个陷阱之中，顾客并不想购买金融服务。他们想要买的是股票、人寿保险或银行账户。而且，他们更愿意从各个不同的公司购买不同的服务。

使领先者保持其对市场已有统治的方法之一，是给新产品起新名称。正如通用汽车公司在早期将其各种汽车分别命名为雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克一样（最近又有吉奥和土星）。

当一家公司试图将其某种产品的知名品牌用于其他品类时，它便犯了一个错误。德国大众汽车公司的遭遇就是一个典型的例子。该公司曾将其小型车打入美国。它的甲壳虫牌汽车曾以占据美国进口本市场的67%而成为霸主。

大众汽车公司取得如此成功之后，便想像通用汽车公司那样在美国销售更大、更快、更豪华的汽车。它将其在德国生产的各种类型汽车都运到美国进行销售。但与通用汽车公司不同的是，它将各种型号的车都命名为大众牌。当时其广告词是“为不同的人提供不同的大众车”，这是指它的甲壳虫、4124轿车、冲锋者、主题以及旅行小客车五种车。而其结果却是，

只有小型的甲壳虫车畅销。

之后，为扭转这一局面，大众汽车公司采取了一项措施，即停止在美国销售甲壳虫车，转而促进其大型、高速、昂贵汽车的销售。于是，市场上便有了维那根、西罗克、捷达、高尔夫GL以及篷式轿车。大众汽车公司甚至在宾夕法尼亚建造了一个专门生产这些新奇汽车的工厂。

然而不幸的是，小型汽车在美国的市场逐步扩大，由于人们买不到经济、耐用的大众车，便转而购买日本的丰田、本田和日产汽车。

到今天，大众汽车公司在美国创下的约67%的进口车市场占有率已下降到不足4%。

大众不同于那些不知名的欧洲小品牌，如萨博（Saab）或阿尔法·罗密欧（Alfa Romeo），它是欧洲销量最大的汽车品牌。在美国销售的大众车和在欧洲销售的是一样的，只是购买它们的人认知不同。在美国，大众车意味着又小又丑，因此没有人会想去买一辆又大又漂亮的大众车（定律4：认知定律）。

作为大众汽车公司的一个竞争者，本田公司决定提高在美国的市场占有率。它的豪华车没有采用本田的牌子，而是被命名为讴歌。为了防止与本田牌相混淆，它甚至不惜代价建立了专门经销讴歌车的销售系统。讴歌作为日本打入美国的第一款豪华车，如今其销售量已远超德国大众车。本田公司已有两种类型的汽车在美国市场上占据领先地位。

阻碍领先者在新品类中使用新品牌的一个原因是，担心原有品牌的销售会受到冲击。通用汽车公司迟迟未对由奔驰和宝马开拓的超豪华车市场

采取应对措施，原因之一就是害怕推出一个比凯迪拉克更豪华的新品牌会激怒凯迪拉克的经销商。

最后，通用汽车公司曾试图用售价达54000美元的阿兰特车（Allante）开拓凯迪拉克高档车市场，其结果是引发了一场灾难。人们会想，我为什么要花这么多钱买一辆邻居们可能认为我只花了3万美元买的凯迪拉克车呢？这并不能提高我的身份。

通用汽车公司可以采用的更好战略是，向梅赛德斯统治的市场中推出一种新牌号的车[它们本该回购经典拉塞利（LaSalle）]。

时机也很重要。你可能会过早地开发某个新的产品品类。回顾20世纪50年代，纳什·兰博勒（Nash Rambler）是美国第一款小型车，但是美国的汽车商们既没有勇气也没有资金去等待小型车市场走向成熟。

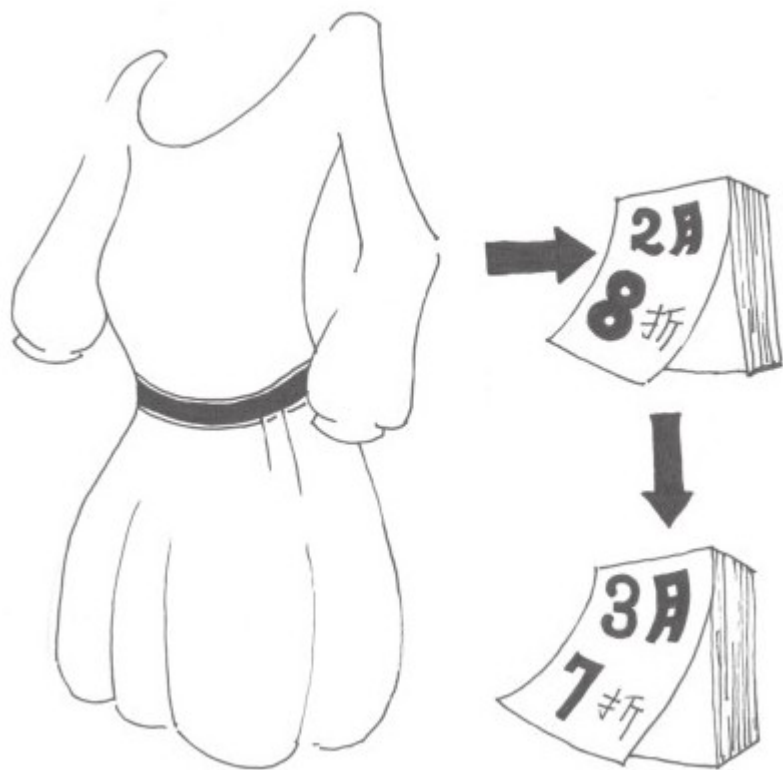
然而，早总比晚好。你若想使自己的产品在顾客心目中生根，就必须准备在事物的发展过程中耐心地等待。

分化在各个品类中均有发生，以啤酒行业为例，最初是普通啤酒，后来分化出淡啤、清啤、纯生、无醇、黑啤等多个品类；再如瓶装茶饮料，最初是绿茶，后来分化出冰红茶、冰绿茶、红茶、乌龙茶、茉莉花茶；电视机分化为CTR、液晶、等离子等品类；空调则分化为商用、家用、卧室用、客厅用等不同品类。

奇瑞汽车今天在做的事情。正是当年大众汽车在美国所做的事情，奇瑞正在热衷于推出各种各样的车型和新产品：开瑞、A1、A3、A5、东方之子、旗云、瑞虎……它本应该聚焦于一个最有前途的车型上，如已经取

得成功的QQ。

定律11 长效定律



短期内，促销能增加公司的销售额；但从长期来看，促销只会减少公司的销售额，因为它教会顾客不要在“正常”价格时买东西。

酒精究竟是一种兴奋剂还是一种抑制剂？

如果你周五下班后到酒吧看一看，你一定会说酒精是一种兴奋剂。那种嘈杂声和笑声都强烈地证明着酒精的刺激作用。然而，在凌晨4点，当你看见那些在酒吧度过了欢乐时光的顾客醉倒在街头时，你肯定会说酒精

是一种抑制剂。

从化学原理上讲，酒精是一种很强的抑制剂。但是在短时间内，通过对人们压抑神经系统的抑制，酒精又发挥了兴奋剂的作用。

很多市场营销活动都表现出同样的现象：长期效果与短期效果正好相反。

降价促销会使公司的营业额上升还是下降？很明显，短期内，促销能增加公司的销售额。但是越来越多的证据表明，从长期来看，促销只会减少公司的销售额，因为它教会顾客不要在“正常”价格时买东西。

除了“你可以以更便宜的价格买东西”这个事实之外，促销还告诉潜在顾客些什么呢？它只是表明正常价格太高。在降价结束之后，顾客往往会回避这种有“降价”声誉的商店。

为了维持销售额，零售商发现它不得不几乎不停地进行降价销售。如果你走在一个零售街区，就会发现一连串的商店都在橱窗内挂着“降价”销售的招牌，这已经变成了一个常见的现象。

汽车的打折销售活动增加了汽车的销售吗？汽车打折销售的兴起与汽车销售的下滑处于同一时间段内。美国汽车的销售量已经连续五年呈直线下滑趋势。

纽约市最大的家具公司西曼斯（Seamans）曾经每周举行一次促销活动。最后，西曼斯破产了。

没有证据表明优惠券销售从长远看会增加销售量。很多公司发现它们

每季都要发放一次优惠券，以保持平稳销售。而一旦停止发放优惠券，销售量便会下降。这意味着，该公司发放优惠券不是在增加销售量，而不过是在保持发放优惠券后的销售量不致下降。优惠券销售就像一种毒品，你连续使用它只不过是因停用它的结果会很痛苦。

任何形式的优惠券销售、折扣销售以及其他降价销售都不过是在告诉顾客，只有在得到便宜时才购买。如果公司一开始就不发放优惠券，又会如何呢？在零售业，那些成功的大零售商都是那些实行“天天低价”策略的公司，如沃尔玛公司、凯马特公司以及一些发展迅速的仓储式商店。

在白酒行业里，大量的投入和促销并没有建立起新的强势品牌，相反，高额的促销、返利、终端费用拖垮了越来越多的白酒企业。促销也没有使任何一个品牌占据行业领先地位，行业的领先品牌依旧是几乎从不做促销的茅台、五粮液、剑南春。

总的来讲，几乎走到任何地方，你看到的大多价格都是起伏不定的。民航业与超级市场业就是例子。然而不久前，宝洁公司还是大胆地作出了实行统一价格政策的决定。这可能会是一种新趋势的开始。

在日常生活中有很多短期受益而长期受损的事例，犯罪便是一个很典型的例子。如果一个人从银行抢走10万美元，结果被关10年监狱。你或者认为他是一天挣了10万美元，或者认为他是连续劳动10年，每年挣1万美元，这完全取决于你的看法。

通货膨胀可以在短期内刺激经济增长，但从长远看，它将导致经济衰退（巴西至今还没有从通胀的困境中解脱出来）。

从短期来看，过度饮食可以满足人的食欲，但从长期来看，它将导致肥胖甚至精神沮丧。

在生活中的很多其他方面（如花钱、服药、性生活），其某种行为的远期效果与近期效果往往存在明显矛盾，但为什么市场营销行为的远期效果如此难以为人们所认识呢？

让我们看看品牌延伸。从短期效果看，品牌延伸无例外地会增加销售。啤酒工业的案例便明显地说明了这一点。20世纪70年代初，米勒好生活牌年均产销增长率为27%。“米勒时代”这一针对蓝领大众的营销活动，以“下班后慰劳自己一杯米勒啤酒”为主题，成功地促进了米勒啤酒的销售。之后，米勒啤酒的制造商更加雄心勃勃，于1974年推出了米勒淡啤。这样，一个出色的概念（定律2：品类定律）便被埋没在延伸后的系列品牌中了。

在短时期内这两种啤酒和睦相处，一种适合于蓝领大众（米勒好生活），另一种则适合于雅皮阶层（米勒淡啤）。但从长远看，这种品牌系列的扩展必然导致其中一种销量的下降。

米勒好生活啤酒的鼎盛时期是在1979年，即推出米勒淡啤啤酒5年之后。在这5年中，米勒好生活啤酒的年销售量几乎增长了两倍，从860万桶增加到2360万桶。这是品牌延伸的短期效果。

而其长期效果却是十分悲观的。米勒好生活啤酒的销量连续13年下降，从1979年的2360万桶下降到1991年的仅有580万桶，而且这一趋势肯定还会继续下去。

米勒淡啤也没能免遭品牌延伸所带来的厄运。1986年，该啤酒制造商又推出了米勒纯正扎啤的新品类。之所以用此名称，是因为该啤酒是这一新品类中的第一个产品。然而不幸的是，该啤酒仍旧使用了米勒的品牌（见定律12：延伸定律）。历史往往会重演。5年后，米勒淡啤的销量也达到顶峰，之后便开始下降。下降一旦开始，便几乎不可能停止。

如果你不是有意观察的话，便很难看到品牌延伸的远期效果。对那些只关心下一季度营业报表的管理者来说尤其如此。（假如子弹要用5年时间才能击中目标的话，恐怕只有很少的罪犯会被判杀人罪。）

发生在米勒啤酒上的事情也同样发生在米克劳身上，在推出淡啤3年之后，米克劳普通啤酒的销量便连续11年下降。今天，四种口味的米克劳啤酒（一般型、淡啤、干啤和古典黑啤）销售量之和，比1978年米克劳普通啤酒的总销售量还低25%。

酷尔斯啤酒也遭遇过同样的命运。酷尔斯淡啤的推出导致了普通酷尔斯啤酒销量的下滑。今天，该啤酒的销售量只及过去的1/4。

甚至王牌啤酒也同样如此。百威啤酒的销量在酒禁令取消以后一直是逐年上升的，而在近三年中却不断下降。原因何在呢？正是因为巴德淡啤的出现。

你可能会认为，米勒、酷尔斯和安海斯-布希啤酒厂商不得不扩展其原品牌，因为淡啤已经统治了市场。如果你相信报纸上的报道，你会认为所有人都在喝淡啤。但是，这并非事实。在米勒淡啤推出18年后的今天，淡啤仍仅占啤酒销量的31%。

在市场营销的其他领域，品牌延伸的长、短期效果显现得更为迅速。默加尼公司（Murjani）于1985年推出了可口可乐时装。两年之后，其批发额就达2.5亿美元。第三年，该系列服装转眼失去魅力，价值千百万美元的产品积压在公司仓库中。

唐纳德·特朗普公司（Donald Trump）遭遇了与默加尼公司同样的经历。起先，唐纳德获得了成功，他扩大经营范围，将能得到银行贷款的所有项目都冠以特朗普这个名称。什么是特朗普？它包括一家饭店、三家赌场、两座公寓大楼、一条航线以及一家购物中心。

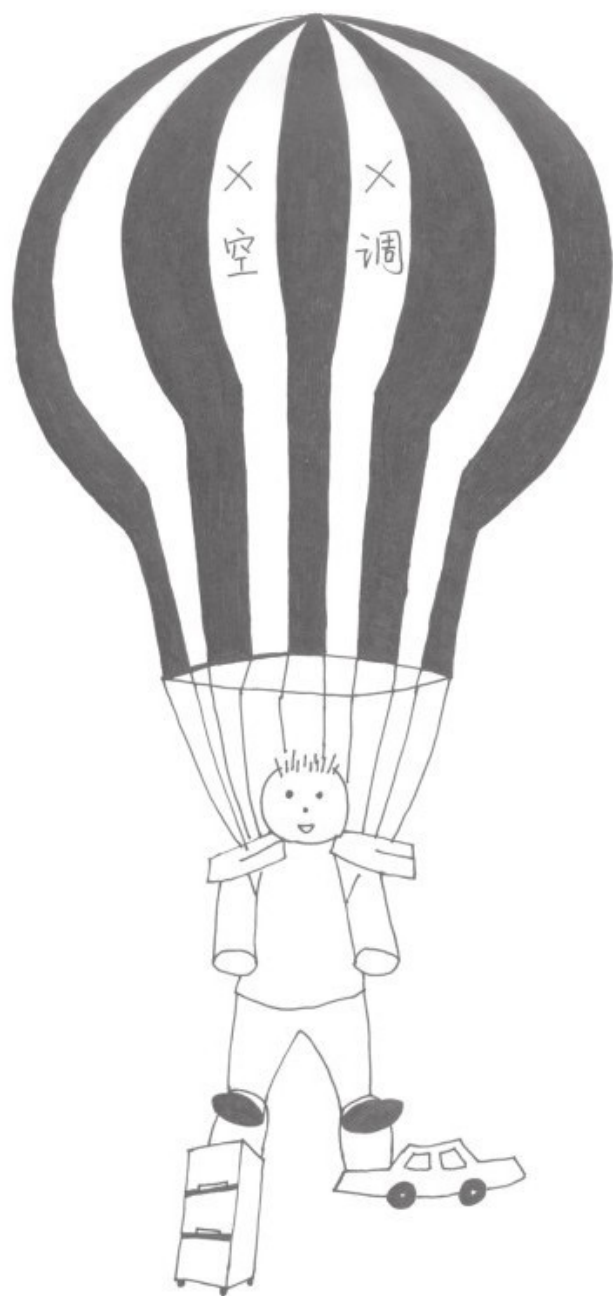
《幸福》杂志称特朗普公司是“对资金流动和资产价值有敏锐目光的投资者、精明的市场营销者和狡猾的商家”。《时代》和《新闻周刊》都曾将唐纳德作为封面人物。

而今天，特朗普公司却负债14亿美元。使它在短期内成功的因素恰恰导致了它在长期中的失败，这一因素便是品牌延伸。

市场营销看上去简单，但它的确不是外行人所能胜任的。

诠释长效定律最好的反面例子莫过于春兰空调。1994年，春兰空调销售额达到53亿元，位列中国第一。1995年，春兰确定了2000年销售额达到180亿元的目标。为了达成该目标，春兰进入了彩电、冰箱、洗衣机、摩托车、卡车等领域，销售额实现快速增长。到了2000年，春兰销售额达到185亿元，但利润开始下滑。到了2005年，春兰多元化的恶果开始显现，公司持续亏损，最终被迫退出股市。

定律12 延伸定律



多便是少。产品越多，市场越大，阵线越长，赚的钱反而越少。

如果违背本书中的任何一条定律都值得判罪的话，那么，恐怕大多数美国公司都要在监狱中服刑了。

至此为止，本书所叙述的定律中被违背最多的一条便是延伸定律。更为糟糕的是，延伸定律是一个不间断的，而且几乎是自然发生的过程。也就是说，它不是在公司有意努力的作用下发生的。正如衣柜或书桌抽屉被塞得满满的，但这绝不是你刻意造成的一样。

一天，某家公司会集中生产某种高赢利产品；第二天，这家公司就可能将精力分散到多种产品上，进而遭受亏损。

以IBM公司为例。几年前，IBM集中生产大型机并赚了很多钱。而今天，IBM什么都生产，但几乎不能维持收支平衡。例如在1991年，IBM的经营收入为650亿美元，但收支相抵后竟亏损28亿美元，这几乎相当于每天亏损800万美元。

除销售大型机外，IBM还销售个人电脑、笔输入电脑、工作站、中型机、软件、网络、电话等。总之，你要什么，它就有什么。IBM甚至曾试图打入家用计算机市场。

与此同时，IBM在下述多种业务中损失巨大：IBM还将大笔的钱投入复印机（已卖给柯达）、罗姆（Rolm）电话设备业务（已卖给西门子）、卫星商业系统（已倒闭）、天才（Prodigy）网络（举步维艰）、SAA、极景（TopView）、奥视（OfficeVision）、OS/2等。

一家公司在取得惊人的成就时，总是会播下未来问题的种子。以微软公司为例，该公司是软件行业中最成功的公司。（尽管微软公司的规模只

有通用汽车公司的1/5，其股票价值却高于通用汽车公司。）微软公司的经营战略是什么呢？一句话，就是越多越好。

《华尔街日报》最近评论道，“微软公司声称，在应用于个人电脑领域的各类主要软件中，它都要寻求主导市场地位”。该报又说，“该公司软件应用分部高级副经理迈克·梅普尔斯建议，微软公司要在各类软件应用领域中拥有70%的市场占有率”。

这口气像谁？颇像IBM公司。微软公司要做下一个IBM，但与此同时它也拥有了这一名称所具有的各种负面含义。

微软公司是个人电脑操作系统领域中的领先者，但它在以下主要领域中仍落后于领先者：表格（Lotus公司是领先者）、文字处理（Word Perfect是领先者）以及商业图表（领先的是SPC软件出版公司的哈佛图表）。

微软公司以向新领域延伸（如笔输入电脑）的方式追求发展。最近，为进入数据库软件领域，微软公司以1.7亿美元的价格收购了Fox软件公司。（你认为“微软”取代“Fox”的结果会如何呢？）

已有征兆显示了微软公司这种战略的弱点。《经济学家》1992年年初曾报道：“盖茨先生将一系列以某种共同技术为核心的产品组合成一体，并将在几乎整个软件产业中进行竞争；从大型机到小型机，从操作系统到为管理人员绘制各种图表的图表程序。在软件行业还没有人能够成功地实施这样复杂的开发计划——尽管IBM曾经尝试过，但却没有成功。”

当你试图满足所有人的所有需求的时候，便不可避免地要遇到麻烦。

一位管理者说：“我宁愿在某一方面强，也不愿在所有方面都弱。”

狭义地讲，品牌延伸是将一个成功的品牌（如A-1牛肉味调味汁）用到你计划推出的一个新产品（如A-1鸡肉味调味汁）上。

这种做法看上去很合乎逻辑。“我们生产的A-1是统治牛肉味调味汁市场的绝佳产品，但人们的兴趣正由牛肉转向鸡肉，所以我们便推出鸡肉味调味汁产品，并且仍使用A-1的品牌。这是再好不过了。这样可以使顾客知晓这一新产品同样出自生产绝妙A-1牛肉味调味汁的厂家。”

但是，市场营销是观念之竞争，而并非产品之竞争。在顾客心目中，A-1不仅是一个品牌名，更代表牛肉味调味汁本身。当你在餐桌上说“请递给我A-1”时，没有人会问：“哪种A-1？”

该公司尽管花费了1800万美元进行广告宣传，但A-1鸡肉味调味汁的推出仍旧是个不幸的失败。

进行品牌延伸的做法与太空中的星系一样多，而且每天都有新的方法被发明。从长期看，在存在激烈竞争的情况下，品牌延伸策略几乎从未奏效。

创造新风味是一种流行的扩大市场占有率的策略。产品的花色品种越多，市场占有率就越大，这听上去似乎正确，但事实并非如此。

回顾1978年，当七喜只是一种非可乐系列的柠檬苏打饮料时，它曾占软饮料市场的5.7%。之后，该厂商增加金七喜、樱桃七喜以及混合配餐七喜等品种。今天，七喜的市场份额已下滑至2.5%。

不管走到哪里，你都会看到各种品牌的延伸，这也是为什么商店里充满了各种同样品牌的原因之一。

毫无例外的是，任何一类产品中的领先者都不是品牌系列中被延伸的品牌。以婴幼儿食品为例，嘉宝（Gerber）占有72%的市场，领先于比奇纳特和亨氏，而后两者就是被延伸的品牌。

尽管有事实证明品牌延伸具有负面效果，各公司却仍热衷于这样做，下面便是一些例子：

象牙（Ivory）肥皂——象牙香波？

救世（Life Savers）饼干——救世口香糖？

比克（Bic）打火机——比克连袜裤？

香奈儿（Chanel）——男式香奈儿？

坦克里（Tanqueray）杜松子酒——坦克里伏特加？

酷尔斯啤酒——酷尔斯水？

亨氏番茄酱——亨氏婴儿食品？

《今日美国》——《今日美国》电视版？

阿迪达斯（Adidas）跑鞋——阿迪达斯香水？

皮尔·卡丹（Pierre Cardin）服饰——皮尔·卡丹葡萄酒？

李维斯（Levi's）牛仔裤——李维斯鞋？

高露洁棕榄公司的总裁埃德·福格蒂（Ed Fogarty）说：“要扩大我们主品牌的作用，就把我们的品牌名称拓展到新的产品类别中去。”

金宝汤料的首席执行官戴维·约翰逊（David W. Johnson）称：“延伸使用高质量的、被顾客重复购买的品牌名称要比重新开发一个新的品牌名称强。”

戴尔蒙特公司（Del Monte）的总裁埃瓦恩·麦克唐纳（Ewan MacDonald）表示：“我们坚持单一品牌的理念。我们会把戴尔蒙特这个名称持续不断拓展到新产品领域。”

超级减肥食品公司（Ultra Slim-Fast）的主席丹尼尔·亚伯拉罕（Daniel Abraham）称：“今后我们会推出以超级减肥为后缀命名的汤料、通心粉、色拉酱、苏打水、果汁以及新的更浓的减肥饮料。”

（祝你好运，亚伯拉罕先生，晚安。）

尽管大量事实都证明了品牌延伸具有消极作用，但为什么高层管理人员还是相信它会起作用呢？原因之一就在于，虽然长期来看品牌延伸是一个失败的战略，但是就短期而言，它却可以让你成功（定律11：长效定律）。管理层总是盲目地相信顾客对某个公司或品牌会有一种强烈的忠诚度。要不然，为什么在百事轻怡（Pepsi Light）和百事清晨（Pepsi AM）相继失败的情况下，百事公司还会推出水晶百事（Crystal Pepsi）呢？

多便是少。产品越多，市场越大，阵线越长，赚的钱反而越少。“向

各个方向全速出击”似乎是各家公司的竞争口号。什么时候它们才会懂得品牌延伸最终导致被淘汰出局的恶果呢？

少便是多。今天，你若想成功，就必须将精力集中，以便在顾客心智中巩固自己的地位。

IBM代表什么？在过去，它曾代表大型计算机；而今天，它代表一切，这意味着它什么也不代表。

为什么西尔斯公司遇到了麻烦？正是因为它曾试图满足所有人的所有需求。西尔斯曾经专注于经营耐用消费品，它后来又发展日用消费品，甚至时装的经营。

按照传统观念，企业经营战略通常是无所不包的。换句话说，其战略思想要全面到包括企业现时及将来生产的所有产品和提供的所有服务。

从传统观念来看，企业经营战略像是个帐篷，你的帐篷要大到足以容纳所有你要装进的东西。

IBM公司已经建造了一个巨大的计算机帐篷。今天以及将来的计算机领域的所有东西都要被装进这一帐篷内。当新公司、新产品、新观念入侵计算机市场时，IBM的帐篷将会被疾风席卷而去。在诸如计算机这样发展迅速的市场中，IBM无法保护自己，尽管它是具有强大财力的公司。从战略的角度看，你必须能够进行灵活的选择，要选择适当的领域和地点安营扎寨。

通用汽车公司采取了与IBM相同的经营战略。通用汽车公司要涉足所

有类型的汽车市场：轿车、赛车、廉价车、豪华车、卡车、面包车，甚至电动车。什么是通用汽车公司的经营战略呢？即只要是在路上跑的，我们都在生产。

对很多公司来说，进行品牌延伸是一种简便的做法。推出一个新的品牌不仅需要金钱，而且需要新创意或观念。一个新品牌要获得成功，它应当是一个新品类的第一个产品（见定律1：领先定律）；或者，新品牌应当作为领先产品的对立面而存在（见定律9：对立定律）。开发并等待一个新市场的公司往往发现这两个领先的地位已经被他人占领，因此，它们不得不依赖于品牌延伸策略。

医治品牌延伸的最好药方是公司的勇气与决心，而这往往是它们最缺乏的。

品牌延伸同样是我国企业最为普遍和最为严重的营销错误。20世纪90年代中期以来，娃哈哈从AD钙奶延伸到瓶装水、果汁、绿茶、方便面、牛奶、童装等领域，并在短期内实现了销量的增长。娃哈哈的品牌延伸一度被国内部分营销人称为品牌延伸的典范，并作为反驳“延伸定律”的依据。实际上，娃哈哈的品牌延伸稀释了该品牌的认知，娃哈哈在所延伸领域中几乎没有一个处于“数一数二”的位置，利润也大幅下滑，最终被迫与达能合资。

中国品牌延伸失败案例之多举不胜举，如茅台集团推出了茅台啤酒、茅台干红，但这些产品一直处于奄奄一息的境地。海尔延伸至彩电、手机、电脑、药业、微波炉等领域，相应产品却一直举步维艰。

在汽车领域，东风也建造了一顶巨大的帐篷。东风曾经代表卡车，如今东风品牌不仅代表重卡、中卡、轻卡、小卡、面包车、客车，还代表法国轿车（东风标志）、日本轿车（东风日产）、韩国轿车（东风悦达起亚）、国产MPV（东风风行），这就是东风品牌最致命的营销问题。实际上，即使在卡车领域，东风也面临严峻挑战，重卡的专家品牌中国重汽和轻卡的专家品牌时代分别占据了这两个品类的主导位置，东风可谓处境尴尬。

定律13 牺牲定律

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。

你无法同时拥有你想要的每一样东西。



好像存在一种宗教式信仰似的：更大的网可以捕捉更多的顾客。但事实证

明，恰恰相反。

牺牲定律与延伸定律正好相反。今天，你如果想取得成功，就应该牺牲一些东西。

有三样东西是需要你牺牲的：产品线、目标市场和不断的变化。

第一种牺牲是产品线。这是谁说的谬论：你卖的品种越多，所得的销售额才越多？

就落后者而言，完整的生产线是一种奢望。如果想获得成功，你必须削减，而不是扩展你的产品线。以埃默里航空货运为例埃默里曾是一个经营航空货运的企业。你想要运送的任何东西都可以通过埃默里来运输：小包裹、大包裹、隔夜服务以及定时服务。

当时，联邦快递的营销重点是什么呢？它只将精力放在了“小包裹隔夜送达”这一项服务上。今天，联邦快递可比埃默里要大得多。

联邦快递的优势来自通过牺牲其他服务项目使“隔夜送达”的概念深入人心。当货物必须要隔夜送达的时候，你就会打电话给联邦快递。

联邦快递接下来做了些什么呢？它做了埃默里公司所做的同样的事。它花了8.8亿美元收购了飞虎国际公司的飞虎航空货运线，从而失去了隔夜送达这一定位。现在，联邦快递是一个全球性的航空货运公司，但却没有全球性的地位。仅在21个月内，联邦快递就在它的国际运营业务上损失了11亿美元。

市场营销是一场心智之战，它是认知的竞争，而不是产品或服务的竞

争。在潜在顾客心智中，联邦快递就是一个“隔夜送达”的公司。联邦快递拥有“隔夜送达”这样的定位。当转向国际市场时，联邦快递面对的是一个经典的营销难题：它是应该将国内的品牌名称带入国际市场呢，还是应该推出一个新的全球性的品牌？另外，它如何来应对第一个进入国际市场的敦豪快运的竞争呢？

联邦快递偏离“隔夜送达”这一定位已经很糟糕了。更糟糕的是，它并没有用一个新的概念来取代它。

永备是电池行业的长期领先者，但是就像在大多数行业都会出现的那样，新的技术出现了。首先改变电池行业的技术是高能电池技术。如果你在电池行业是排名第一的品牌，你将会给你的高能电池取个怎样的名称呢？你也许会 and 永备公司一样，称它为永备高能电池。

接着碱性电池也问世了，永备公司又将它的碱性电池命名为永备碱性电池，这似乎很合乎逻辑。

然后，P.R.马洛里公司开发了专门的碱性电池生产线。而且，该公司还给这条生产线取了一个更好的名称：金霸王。

对金霸王来说，牺牲所带来的利益是，它将“持久耐用的电池”这个概念深植于潜在顾客的心智中。广告指出，金霸王的持久效力是永备的两倍。

中国传统的老八大名酒中，茅台、五粮液、剑南春发展成了全国性领导品牌，并占据了行业的前三名，其余汾酒、古井贡等五个品牌则发展成了区域性品牌，在同一起跑线上的品牌为何有不同的结果呢？进一步对比

就可以发现，三个全国性的品牌共同点是：聚焦有限产品；五个区域性品牌则恰恰相反，产品数量多，并覆盖高中低档。例如汾酒的产品多达800种，但其营销负责人还声称“还远不够，还无法满足需求”。

永备被迫将它的碱性电池改名为“劲量”。但是为时已晚，此时，金霸王已经成了电池市场的领先者。

企业界由以上两种企业构成：大型的业务高度分散的通才型企业 and 小型的业务高度集中的专才型企业。如果品牌延伸和分散化是有效的市场营销战略，那么你看到的应该是通才型企业市场中占上风。但实际上并非如此，它们中的大多数都遇到了麻烦。

通才型企业是相当脆弱的。以卡夫公司（Kraft）为例，人人都认为卡夫是一个很知名的品牌。在果冻和果酱领域，卡夫拥有9%的市场份额。但是，盛美家（Smucker's）拥有35%的市场份额。卡夫代表着任何食品，而盛美家就是果冻和果酱，因为这就是盛美家生产的全部产品。在蛋黄酱领域，卡夫占有18%的市场份额，但赫尔曼（Hellmann's）拥有42%的市场份额。

（从市场占有率的角度讲，卡夫确实是一个领先品牌。然而，在它所领先的领域里，它的品牌名称并非卡夫，而是另一个单独的品牌，叫费城（Philadelphia）。费城品牌在黄油市场中的占有率是70%。）

再以零售业为例，目前处境不佳的是哪一类零售商呢？是百货公司。而百货公司是什么呢？卖所有东西的地方。这一特点正是使其陷入困境的根源。

坎普（Campeau）、L.J.胡克（L.J.Hooker）和金贝尔（Gimbels）都遭到了破产的结局。埃姆斯百货公司（Ames）申请破产，希尔斯百货公司（Hills）申请破产，世界上最大的百货公司所有者梅西（Macy's）也申请破产。

州际百货公司（Interstate）也面临破产。所以，在读了有关我们的营销书籍后，该公司决定集中经营赢利的商品玩具。当这家公司一旦决定集中经营玩具之时，便将公司更名为“玩具反斗城”。如今，玩具反斗城经营着美国20%的玩具零售生意，而且获利颇丰。在上一财政年度里，该公司从55亿美元的销售额中获得了3.26亿美元的利润。

许多零售连锁店模仿“玩具反斗城”的模式，都取得了成功。其模式的要点在于：集中产品焦点，深化产品内容。史泰博（Staples，办公用品供应商）和百视达音像公司（Blockbuster Video）就是最近成功的两个例子。

通常，在零售业领域，最大的成功者就是那些专才型企业：

·利明特（The Limited）：经营高档职业女装。

·盖普（The Gap）：经营年轻人的休闲服饰。

·贝纳通（Benetton）：经营时髦年轻人的羊毛、棉质服饰。

·维多利亚的秘密（Victoria's Secret）：经营性感内衣。

·豪特洛克（Foot Locker）：经营运动鞋。

香蕉共和国（Banana Republic）：经营旅行装。

（当像香蕉共和国这样的服装连锁店都能够取得成功时，你就会知道我们生活在一个专才型企业的时代。）

现在，让我们来讨论第二种牺牲：目标市场。这又是谁说的谬论：你必须要吸引每一个人？

以可乐领域为例。可口可乐最先进入潜在顾客的心智，并建立了牢固的地位。在20世纪50年代末期，可口可乐在销售额上以大于5:1的优势压倒百事可乐。要想与强大的可口可乐抗衡，百事可乐该如何做呢？

在20世纪60年代初期，百事可乐最终发展了一个基于牺牲概念的战略。该公司牺牲了除青少年之外的所有市场。之后，它通过聘请迈克尔·杰克逊、莱昂内尔·里奇（Lionel Richie）和唐·约翰逊（Don Johnson）作为代言人，而出色地开发了青少年市场。

只用了一代人的时间，百事可乐就缩小了与可口可乐之间的差距。时至今日，在美国可乐产品市场占有率上，它只比可口可乐少10%（在超级市场中，百事可乐的销售量实际上已超过了可口可乐）。

尽管取得了成功，百事可乐却总是受到不断扩大的“帐篷”的压力。最近，它终于屈从于这一诱惑。《广告时代》报道说：“百事可乐的成长速度已经快于百事一代。百事可乐面向青少年的战略转变了，它的营销目标将是全体大众。”

百事可乐的新主题是“享受它”。这次广告表现的是像约吉·贝拉（Yogi

Berra) 和里吉斯·菲尔宾 (Regis Philbin) 这样年纪大一些的人也在喝百事可乐。

“以往百事可乐广告宣传中的一个不足便是有点过分集中于青少年，”百事可乐广告代理BBDO公司的菲尔·杜森伯里 (Phil Dusenberry) 说道，“如果我们曾拓展视野，以更大的营销网捕捉更多的顾客，我们本可以得到更多。”

根据《财富》杂志的评估，可口可乐是世界上最强大的品牌。当同样走红的百事可乐以更为集中的经营战略与这一领先者相差仅一步之遥时，为什么要改变自己卓有成效的战略呢？

红河卷烟厂依靠聚焦于一个品牌——红河，同时产品聚焦于10元以下的低端市场获得了巨大的成功，迅速成了国内销量最大的三大品牌之一。其后，红河不再满足于低端市场，它先后推出了覆盖中高价位的红河88、红河99、红河V6、红河V8等产品。这些产品无一例外都表现平平，同时也影响了红河在低端市场的销量。

的确不该如此！好像存在一种宗教式信仰似的：更大的网可以捕捉更多的顾客。但事实恰恰相反。

以百威啤酒为例，奥古斯特·布希四世 (August Busch IV) 说：“当我们计划推出百威啤酒时，我们的目标是其顾客必须包括21岁以上的所有人，不论他是男人、女人、黑人或白人。”

再看看香烟的广告，特别是那些老的香烟广告。它们总是要同时包括一个男人和一个女人。为什么呢？在大多数吸烟者都是男性的年代，香烟

制造商想扩大其市场。我们已赢得了男性顾客，让我们着手开创女性顾客的市场吧。

然而，菲利普·莫里斯（Philip Morris）又是如何做的呢？它只集中面向男人，甚至是面向男人中的男人——牛仔。这个品牌就是万宝路。今天，万宝路是世界上销量最大的香烟。在美国，万宝路在男人和女人中都是销量最大的香烟。

你的营销目标不等于就是你要争取的市场。也就是说，你所明确的市场营销目标并不就是实际上购买你的产品的那些人。尽管百事可乐的营销目标是青少年，但其市场却包括所有人。一个认为自己只有29岁但实际已50岁的人也会去喝百事可乐。

万宝路的营销目标是牛仔，但其市场却包括所有人群。你知道美国还有多少牛仔吗？已经很少了。（他们一直都在抽万宝路。）

最后是第三种的牺牲：不断的变化。没有人说过每年复核预算时你都必须改变你的战略。

如果你试图追随市场的每一个潮流与风头，你将注定要被淘汰出局。保持稳固地位的最好方法是从一开始就不要改变你的战略。

人民快运（People Express）一开始就有一个非常明智的狭窄定位。它是一家低价格、飞往一般城市的平价航空公司。人们往往登上了飞机都还在说：“我们去哪里呢？”似乎只要票价足够便宜，他们并不在乎别的。

人民快运在成功后又做了什么呢？它试图满足所有人的需求。它投资

购置诸如波音747这样的飞机，开始飞客运热线，飞往芝加哥和丹佛这样的城市，更不用说欧洲了。它收购了边疆航空公司（Frontier Airlines），并对机舱进行了内装修，增设了头等舱。

其结果如何呢？人民快运很快就开始亏损，后来将自己出售给得克萨斯航空公司才免于上破产法庭，但是后者还是替它提出了破产申请。

白色城堡（White Castle）采取了另一种做法，它从未改变自己的经营模式。今天的白色城堡不仅看上去与60年前的样子相同，而且它仍在以令人难以置信的低价格出售与当年同样的“冰棒”。你能相信白色城堡的店均年营业收入超过100万美元吗？（这一数字高于汉堡王，而且已同麦当劳相差不多）。

好运将降临那些舍得做出牺牲的人。

定律14 特性定律



DRIVING



SAFETY

市场营销是认知的竞争。你要想成功，就必须有自己独特的认知或特性，并以此为中心展开营销。如果没有任何特性，那么你最好有低的价格。

在定律6（专有定律）中，我们指出，你无法与竞争者拥有相同的词或定位。你必须找到一个属于你自己的词。你必须找到自己独有的特征。

有太多的公司试图模仿领先者，“它们一定知道怎样做最有效”，这是模仿者们的逻辑，“所以我们也这样做吧。”这可不是好的想法。

高明的做法是，寻找一个能令你与领先者抗衡的对立属性。这里的关键词是“对立”——“模仿”并不会起什么作用。

可口可乐是最早的可乐，也是老年人的选择，而百事可乐则成功地将自己定位为年轻一代的选择。

既然“佳洁士”拥有“防蛀”这个词，那么其他牙膏品牌就要避免“防蛀”这个词，而应该选择其他特性，比如味道好、洁白、口气清新以及最近出现的小苏打等。

市场营销是认知的竞争。你要想成功，就必须有自己独特的认知或特性，并以此为中心展开营销。如果没有任何特性，那么你最好有低的价格。

各种产品特性不是生而平等的。对顾客来说，某些特性比其他特性更为重要。那么，你必须努力拥有最为重要的特性。

防蛀是牙膏最重要的特性，因此应当拥有它。但专有定律已指出一个简单事实，即某个特性一旦被你的竞争对手占据，便一去而不可得了。你必须转向另一种次要的特性，并在该类产品中占有一席之地。你的任务在于抓住一种特性，并尽量渲染这一特性的价值，进而提高你的市场份额。

多年来，IBM以其“大”而“强”的特性主导着计算机领域，其他试图凭借这两个特性挤占市场的公司均未获得成功。RCA、通用电气、UNIVAC、伯勒斯（Burroughs）、霍尼韦尔、NCR以及数据处理公司（Control Data）都在计算机领域亏了大把的钱。之后，来自波士顿的一颗新星——阿蒙克公司（Armonk）抓住了“小”这一特性，从此，微型机问世了。那些大公司也许在暗暗嘲笑阿蒙克公司，因为它们认为，所有美国人都需要“大而强”的产品。然而，时至今日，“小”字辈已发展到使IBM这个巨型主机帝国陷入严重困境的地步。

有这样一家公司，它从不嘲笑其他公司引进与其现有产品特性恰好相

对立的新产品，这就是吉列公司——世界上最强大的剃须刀片生产商。它一直在高科技剃须刀片及刀架行业居于主导地位。当一个法国的新公司将一个相反的特性（“一次性”剃须刀）引入该品类时，吉列本可以对其一笑置之，并以美国人喜欢有点分量的、昂贵的、高技术的剃须刀为理由而全力开展自己的研究，但它并没有这样做。

相反，吉列加入了这一新产品领域，开始生产以“好消息”（Good News）命名的一次性剃须刀。通过大量资金的投入，吉列在一次性剃须刀的竞争中获胜。

如今，吉列好消息剃须刀主导了一次性剃须刀品类，而这个品类正在成长为剃须刀行业的主流产品。由此得到的启示是：你无法估量具有新特性的产品开拓市场的潜力，因此决不要嘲笑它。

当汉堡王试图夺走麦当劳“快”的特性时，它并没有取得成功。汉堡王本应如何做呢？难道要用对立的观念吗？与“快”相反的是“慢”，但这是绝对不适合于快餐业的（尽管汉堡王“烤”的概念中含有“慢”的因素）。

只要你到任何一家麦当劳店去看一下，就一定会发现麦当劳的另一个特性——“孩子”。快餐店的确是个孩子们拽着父母来的地方，麦当劳设置的秋千椅就证明了这一点。这就为汉堡王创造了一个机会，可口可乐和百事可乐的竞争便是这个机会能够获得成功的生动证明。如果麦当劳迎合了孩子，汉堡王便可利用这一机会将自己定位为面向成年人，其中也包括不想被当做孩子的孩子们，实际上就是面向10岁以上的所有人（这是一个相当大的市场）。

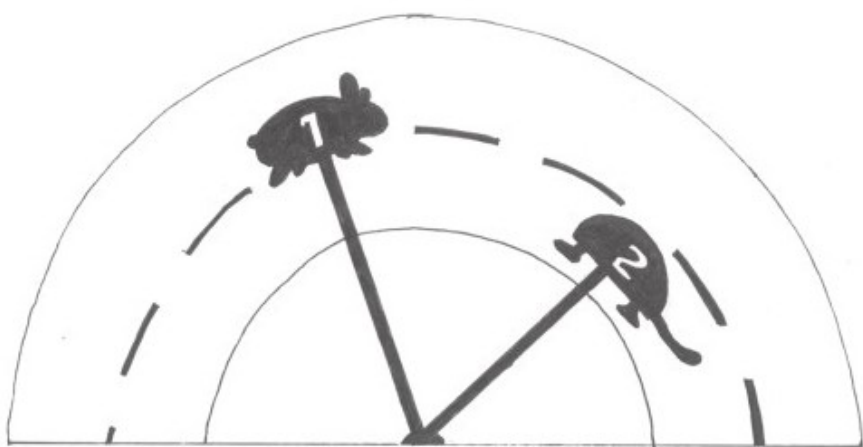
为使这一想法确实可行，汉堡王援引牺牲定律，将所有小孩的市场都让给麦当劳。对汉堡王来说，这不过意味着去掉几把秋千椅，而且还可以将麦当劳贬低为“儿童乐园”（见定律9：对立定律）。

为了使自己的概念深入人心，汉堡王需要一个名词，它可以是“成长”。请长大后到汉堡王来品尝烧烤的味道。

汉堡王的新概念将使麦当劳的董事们闻风丧胆。一个富有成效的营销计划就应当有这样的作用。

王老吉凉茶以“预防上火”的特性获得成功之后，国内饮料企业纷纷推出各种凉茶品牌，比如宣传“台湾凉茶”概念的“老翁”；宣传“中国凉茶道”和“时尚凉茶”的“邓老”；宣传“清火气、养元气”的“和其正”；等等。但由于这些品牌都未能从王老吉的对立面发掘出有针对性的特性，因此也注定无法发展成为与“王老吉”并驾齐驱的凉茶领域的“百事可乐”。

定律15 坦诚定律



使自己的产品深入人心最有效的方法是首先承认自己的不足，之后再将其转变为优势。

承认自己的弱点是违背公司和个人本性的。多年以来，正面思考的思想被不断地灌输到我们的头脑中。“想好的一面”曾经是无数著作与文章的主题。

因此，当你听到如下论断时一定会感到吃惊：使自己产品深入人心的最有效方法是首先承认自己的不足，之后再将其转变为优势。

“安飞士只是租车市场的老二。”

“取了一个盛美家（Smucker's）这样的名字，我们不得不做好。”

“1970款的大众车将会难看一辈子。”

“乔伊（Joy），世界上最贵的香水。”

这是在干什么？为什么这些企业会在营销中如此坦诚？

首先，也是最重要的，坦诚可以解除顾客的戒备心理。你关于自己弱点的任何陈述都会立即被当做真话接受。相反，你的任何自夸，则最多也不过是被人半信半疑，广告宣传尤其如此。

对于自己长处的宣传，你必须通过证明方能使顾客接受，而承认自己的弱点，则从来无须证明。

“1970款的大众车将会难看一辈子。”潜在顾客会想：一辆难看的车一定很可靠。

“乔伊，世界上最贵的香水。”如果人们愿意花375美元买一盎司的香水，那么它肯定是令人心动的香水。

“取了一个盛美家这样的名字，我们不得不做好。”大多数公司，尤其是家族式公司，从不会拿自己的名字开玩笑。这也正是盛美家成为果酱和果冻产品中最知名品牌的原因之一。如果你的名字不好，那么你将面对两个选择：换一个名字或调侃它。你唯独不能做的是无视它。这也正是今天你已不会在超市中看到加布林格（Gablinger's）、格罗斯奇（Grolsch）和格雷斯特克（Gresedieck）这些品牌啤酒的原因之一。

“安飞士只是租车市场的老二。”那么为什么要租它的车呢？因为它必须更努力地工作。人人都知道安飞士是排名第二的租车公司。

为什么要承认显而易见的东西？市场营销往往就是要利用这些显而易

见的东西。因为某种认知一旦建立，你就无法改变它。在市场营销中，你必须努力利用人们心智中已经形成的认知和概念。你必须借助营销活动反复强调它。在这一点上，没有一个策划做得像安飞士的“第二位”这样出色。

人们过高地估计了正面思考的优越性。当今通信与信息传播的爆炸，使人们对极力向自己销售任何产品的公司越发采取谨慎与戒备的态度。几乎没有公司愿意承认自己的弱点。

当一家公司以承认自己的弱点而开始进行宣传时，人们往往会情不自禁地关注它。试想有人找到你诉说他的困难时，你一定立即注意倾听并愿意提供帮助；而如果一个人开口就向你炫耀他所做的精彩之事，那么你反而不一定会感兴趣。

当人们开始关注你时，你便可以转向正面的宣传，这便是你行销的诀窍。几年前，斯科普以“好味道”的产品打入了漱口水市场，而这就使得李施德林的味道非常糟糕这一弱点暴露无遗。

李施德林应作何反应呢？它当然不能宣称李施德林的味道并非“那么坏”，这样做只会加深人们对自己的坏印象，从而使事情变得更糟。所以，与此相反，李施德林出色地应用了坦诚定律，它公开宣称本产品是“使你一天憎恨两次的漱口水”。

该公司不仅承认了其产品味道的不佳，而且承认了人们实际上也厌恶其产品的味道（这已说明公司是诚实的）。之后，它便建立了它的销售理念，即“李施德林会消灭大量细菌”。

潜在顾客会认为，气味像消毒水一样的东西一定能消灭细菌，高度的坦诚使该公司度过了这一气味危机。

另一个例子是，通用食品公司承认其葡萄果仁（Grape-Nuts）麦片需要“尝一段时间才能体味其中的乐趣”，并建议顾客试用一周。结果是其销售量上升了23%。

最后需要指出的是：坦诚定律必须谨慎使用，它需要有高度的技巧。

第一，你的“缺点”必须广泛地被人们认为是缺点。你的坦白必须能立刻得到消费者的认同。如果不是这样，你的顾客便会感到迷惑，进而疑惑地问：“这是怎么搞的？”

第二，你必须迅速将缺点转化为优点。坦诚的目的不是道歉，而是要建立一个足以让潜在顾客信服的利益。

本定律不过是证实了一条古老的格言：诚实为上。

中国企业在此方面的实践案例较少，使用“坦诚定律”需要极大的勇气，但往往能产生意外的效果。以中国乳业的三聚氰胺危机为例，如果三鹿能采取坦诚策略，第一时间将产品问题告之大众，并及时召回产品，安排善后，三鹿品牌本可避免灭顶之灾。

定律16 唯一定律



在大多数情况下，你的竞争者只有一个容易攻破的薄弱环节，正是这个环节，应该成为你全力攻击的焦点。

许多市场营销人士把成功看做是大量细小努力的总体结果。

他们认为只要投入足够的努力，就可以同时选择并实施多种战略以获得成功。如果他们是在为某个品类的领先者工作，那么他们会将资源浪费在大量各种各样的营销计划上。他们似乎认为企业成长的最佳途径就是进入所有领域。

如果不是在为领先者工作，他们往往就会试图模仿领先者，只不过想做得更好一些，并因此更加努力地工作。然而在市场营销中，更努力地工作并不是成功的秘诀。

无论你是努力尝试还是轻松应对，其结果没有多大差别。而且公司越大，平均定律越会削弱任何努力所带来的真正优势。

历史经验告诉我们，在市场营销中起作用的，只有独特的、大胆的一击，而且在任何既定条件下，只有特定的行为可以产生实质性的效果。

成功的将军通过对战局的研究，要谋划出一个出其不意、克敌制胜的突击方案，找出一个这样的方案十分困难。要找出多个这样的方案，通常是不可能的。

军事战略家、作家B.H.利德尔·哈特（B.H.Liddell Hart）称这种大胆的突击为“最出其不意的战线”。在第二次世界大战中，盟军选择登陆及向德军反攻的地点是诺曼底，那里的海浪及岩石海岸使德军认为任何规模的登陆都不会选择在这样的地点进行。

在市场营销中同样如此。在大多数情况下，你的竞争者只有一个容易被攻破的薄弱环节。正是这个环节，应该成为你全力攻击的焦点。

就这一点而言，汽车行业是一个有趣的案例。在很多年里，领先者的主要优势在于中档车。依靠拥有像雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克这样的品牌，通用汽车公司轻而易举地回击了来自福特、克莱斯勒以及美国汽车公司的正面进攻。[埃德塞（Edsel）的惨败就是一个经典案例。]通用汽车公司对汽车行业的主导成为商界的一段传奇。

在市场营销中能够奏效的战略与在军事上的战略是相同的：出其不意。

汉尼拔（Hannibal）穿越阿尔卑斯山，走的是一条被认为不可能穿越的路。希特勒当年绕过马其诺防线，并使其装甲师通过阿登地区，选的是法国将军们认为坦克不可能穿越的地带。（事实是，希特勒两次穿越了该地区：一次是法国战争，另一次是阿登战役。）

近年来，只有两次强烈的冲击对通用汽车形成了打击。这两次都是对该公司的“马其诺防线”展开的侧翼进攻。日本公司以小型车进入低价市场，如丰田、达特桑（日产汽车）和本田；而德国公司则以高档车进入高价市场，如梅赛德斯-奔驰和宝马。

在日本人和德国人成功的侧翼进攻下，通用汽车公司面临着投入资源以加强其高、低档产品的压力。（相对于昂贵的德国进口车来说，凯迪拉克太便宜了。）

为了节省开支和维持利润，通用汽车做出了一个致命的决策，即决定用同样的外形式样生产多种中档车。一时间，人们无法辨别雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔或别克，它们看上去都差不多。

正是这些看上去都一样的车削弱了通用汽车公司在中档车市场上的优势，并为福特公司突破欧洲风格的金牛座（Taurus）和黑豹（Sable）提供了机会。之后，日本人又打入了讴歌、雷克萨斯和无限等汽车，现在通用汽车公司成了整个汽车行业的弱者。

再看看可乐行业。目前，可口可乐正在用经典可乐和新可乐在两条战线上同其他饮料进行竞争。当经典可乐重新获得其原有优势时，新可乐（来自亚特兰大的又一个埃德塞）却仍在苦苦支撑。

我们已看到太多的可口可乐的广告词：“我们有为你准备的口味”，“这是真正的选择”，“请跟潮流”，“红色、白色和你”，“挡不住的感觉”。而目前是：“你无法抗拒的真正的饮料。”然而，这一切并未为其赢得多少顾客。

可口可乐公司的员工在不懈努力，他们甚至聘请了好莱坞天才代理商为其出谋划策。

目前，新广告人不时地涌进亚特兰大的可口可乐会议室，并将一批批新口号贴满墙壁。可口可乐高层管理人员将坐在一起讨论最新创作的广告片。当然，从理论上讲，如果你毫无规律地想出所有你可能想到的新创意，你也可能碰到正确的创意，但这毕竟不是有效率的工作方法。

可口可乐应取得实质性进展，而不应仅局限于挖别人的生意。正如我们看到的那样，可口可乐只能做出这样的举动——一方面是向后退一步，另一方面是再向前进一步。

首先，可口可乐应缩小其阵线，放弃新可乐。这不仅因为它是一个失

败的或陷于尴尬的产品，而且因为新可乐的存在阻碍了公司有效地使用它拥有的唯一武器。

让新可乐顺利引退后，可口可乐便可以按照聚焦定律，重新使用“真正的饮料”的概念同百事可乐竞争。

为了发起进攻，可口可乐公司可以在电视中对百事一代说：“好吧，孩子们，我们不会强迫你，但当你们想喝正宗可乐的时候，我们已为你准备好了。”这很可能是终结百事一代的开端（如果百事可乐没有准备自行了结的话）。

这一战略不仅易行、有力，它的确也是可口可乐唯一可行的做法。它利用了可口可乐在顾客心智中拥有的唯一概念：“正宗可乐。”

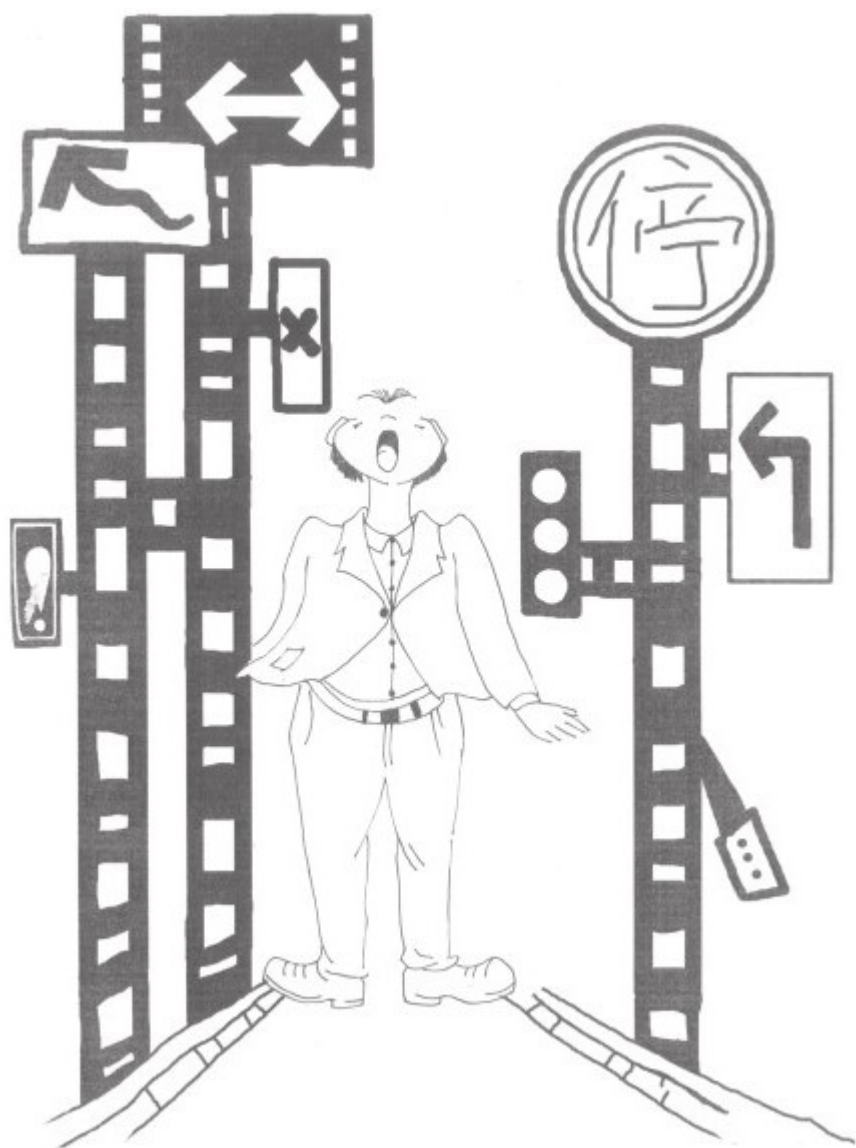
为确定独特的定位或概念，营销人员必须知道市场上正在发生着什么。他们必须亲临市场竞争的第一线，必须知道如何做有效，如何做无效。他们还必须亲自参与营销过程。

由于决策错误，可能会付出很大的代价，管理人员承担不起将重要的营销决策权下放而产生的不良后果。而这正是在通用汽车公司所发生的事。当财务管理人员接管了经营大权后，其营销计划遭到惨败。这些财务管理人员关心的只是数字，而不是品牌，颇具讽刺意义的结果是，其销售量与品牌的声誉一同下降。

如果只是守在总部的办公室而不亲自介入营销过程的话，你便很难找到这种独特的方案。

可口可乐在瓶装茶市场上的经历证明了这一定律。可口可乐先后推出过“天与地”茶饮料、岚风日式蜂蜜绿茶、阳光冰爽果茶、雀巢“西式冰爽茶”、“茶研工坊”草本茶饮料，但都以失败而告终。最近推出的“原叶”系列虽耗资巨大，但同样前景暗淡。可口可乐要在瓶装茶饮料市场上有所作为，唯一可行的策略就是针对当前的领导品牌康师傅，制定有针对性的战略。

定律17 莫测定律



应对不可预见的未来情况的方法之一，便是建立具有极大灵活性的企业组织。当你所经营品类的市场发生根本性变化时，你若想长久地生存下去，就必须做出变革，并且能够快速地进行变革。

绝大多数市场营销计划都是一种对未来的假设，然而，这种假设通常会出错。

尽管依靠数百台计算机和成批的气象学家，仍没有人能准确地预测出3天以后的天气，你又如何来预测3年后的市场呢？

IBM公司曾制订了一套大规模的市场营销计划，试图将所有的个人电脑与其主机系统联机。IBM给这一系统命名为“奥视”。但由于太阳微系统公司、微软公司以及其他公司的发展，这一计划胎死腹中。可以说“奥视”预见到了所有的事情，就是没有预见到市场竞争。

无法预测竞争者的反应是市场营销失败的一个主要原因。当皮克特（Pickett）被问及哪个盟军领导人应对葛底斯堡的失利负责时，他说：“我始终认为北方佬与此事有关。”

然而有些人认为，美国人的最大问题就是缺乏远见，美国管理人员思考问题时过于短视。难道取消长远计划就会使事情更糟吗？

从表面上来看，这些忧虑都是有根据的，但更重要的是，要弄清这里的长期与短期都意味着什么。大多数美国公司中存在的问题都与短视的营销思维方式无关，问题出在短视的财务观念上。

绝大多数公司都依赖于季度报表掌握经营情况。问题正出在这里，公

司因这些数字而生也毁在这些数字上。ITT著名的哈罗德·吉宁（Harold Geneen）最近成为应用这一方式的最好典型。他亲自上阵，大力督促他的经理们不断地增加赢利。

其结果是换来一屋子的卡片，并最终使公司倒闭。今天的ITT只是以前的一个空壳，它的财务账面很漂亮，但是市场营销却糟糕透顶。

通用汽车在它的财务人员接管经营大权之前，也曾干得很出色；但在那以后，它将注意力放在了数字而不是品牌上。他们同意了艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P.Sloan）让差异化品牌各自经营的计划。结果，各个部门的经理为了迫逐短期的数字目标，不约而同地开始竞逐中档市场。

一个好的短期计划能够找到一个视角或一个词来区隔你的产品或公司，尔后再建立与之相协调的基于扩大这一想法的长期营销规划。它不是长期计划，而是长期的发展方向。

汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）给达美乐比萨设计的短期视角是，提出“宅送”的概念，并建立一套快速高效的比萨运送体系。其长期发展方向是尽快建立第一家遍及全国的送货上门的连锁系统。

在拥有足够的特许权以便进行全国范围的广告宣传之前，莫纳汉并没有占据“宅送”这一概念，然而，他最终实现了自己的两个目标。今天，达美乐是一家价值26.5亿美元的公司，它占有4%的宅送业务。莫纳汉根本没有一个复杂的计划。

那么，你应如何做呢？你如何才能应对不可预测性呢？尽管你不能准确地预测未来，但你却可以把握未来发展的趋势，而这正是在形势变化中

获得优势的途径。这种把握趋势的例子之一便是美国人日益重视健康的趋势。这一趋势已经为一些产品，尤其是健康食品打开了市场大门。“健康选择”牌冷冻主菜最近取得的全面成功，便是在把握长远发展趋势中获利的一个例子。

康爱格拉公司（ConAgra）于1989年3月推出了“健康选择”品牌。但在早些年，市场充斥着低钠、低脂和口味清淡的品牌。不过，所有这些健康理念都被淹没在延伸的品牌名称之下。康爱格拉是第一个用简单的名称与概念从已经流行了数年的趋势中获利的品牌。

不幸的是，康爱格拉在其发展道路上也大张旗鼓地将“健康选择”品牌的产品延伸至蔬菜以外的品类，从而使它旗下的各种产品混淆在一起。它违背了牺牲定律。

研究趋势的危险在于推测。很多公司会武断地推断某个趋势将持续多久。如果你相信若干年前的推断，那么，今天人人都应该在吃烤鱼和烤鸡。（谢天谢地，如今的汉堡包仍然卖得很火。）

与简单推断发展趋势同样糟糕的是，普遍存在的一种认为未来会重现今日的观念。当你认为一切都不会变化时，其实你正在肯定地预测未来，正如你假定未来会发生某些变化一样。请记住彼得（Peter）定律：意想不到的事总会发生。

尽管追踪趋势可以作为应对不可预见之未来的有效工具，但市场研究往往会带来更多的问题而不是帮助。研究确实是衡量过去的最佳手段，但新思想和新概念几乎是无法衡量的。任何人都不可能有一个评价未来的参

照系。在进行现实的选择之前，人们并不知道他们应如何做。

一个典型的例子便是施乐公司在开发普通纸复印机之前进行的市场研究。其研究得出的结论是，当人们可以花1.5美分得到一张热敏传真复印纸时，没有人愿花费5美分进行一次普通纸复印。

施乐没有理睬这项研究报告，接下来，我们看到的就是施乐的成功史。

应对不可预见的未来情况的方法之一，便是建立具有极大灵活性的企业组织。当你所经营品类的市场发生根本性变化时，你若想长久地生存下去，就必须做出变革，并且能够快速地进行变革。

从前，通用汽车公司对小型汽车的趋势反应迟钝，结果为此付出了巨大的代价。

今天，IBM不能及时地认识到计算机微型化的发展趋势，它也将为此付出巨大的代价。

目前，工作站是对主机和微型计算机的真正威胁。它以低廉的成本提供强大的工作能力。如果IBM想要保住其在计算机领域的领先者地位，那么它必须在由Sun微系统公司和惠普公司主导的这个产品品类中成为一个重要的参与者。

一个很自然的做法将是推出一个新品类。IBM最好的机会可能就是将其新的高性能工作站命名为“PMs”，正如它过去曾成功地使用过的“PMs”一样。“PM”代表“个人主机”。这两个看似普通的词准确地抓住了

新型台式机的快速与功能强大这两个特征，也正是IBM在顾客心智中已拥有的概念。这两者的结合将形成十分强大的力量。

使用这一概念的唯一问题可能在IBM自身。“个人主机”这一概念可能会同时冲击IBM的主机和个人电脑两个细分市场。让我们来设想一下，一旦使用了这个词语，电话铃声会不断地响起，人们很快就会断定“个人主机”会严重减少上述两个市场的重要收入来源。

也许个人主机产品会破坏IBM的其他两个收入来源，但一家公司必须具有以新理念向自己挑战的胆量和灵活性。变革是不容易的，但它却是应对不可预见之未来的唯一方法。

最后需要强调的是“预见未来”与“对未来下注”是两码事。奥维尔·雷登巴赫尔（Orville Redenbacher）的美味爆米花公司（Gourmet Popping Corn）将宝押在人们将乐于为昂贵的印度玉米付双倍的价钱上。在今天富足的社会中，这倒是一个不错的冒险。

没有人能够对未来作出准确的预测，营销计划也不要试图做到这一点。

预测未来的失误几乎不可避免，就像电影《大话西游》里的那句经典台词：“我猜到了开头，却猜不到结尾。”媒体用这样一段话评价今典集团对EVD项目的投资。据媒体报道，今典集团的总裁张宝全仅用了几天的时间就决定投资EVD项目，他预测EVD拥有巨大的市场，并为该项目投入巨资。结果很出人预料，EVD推出后消费者根本不买账，市场反应平平。

定律18 成功定律



成功往往会导致贸然延伸产品线。当一个品牌获得成功后，公司会认为名称好是该品牌成功的根本原因，所以它们便急切地给其他产品也都冠以同样的名称。

自大是营销获得成功的敌人。

客观才是我们需要的。

当人们取得成功时，往往就不那么客观了，他们常常用自己的主观判断来代替市场的客观需求。

唐纳德·特朗普和罗伯特·马克斯韦尔（Robert Maxwell）两家公司的例子说明了人们如何被早期的胜利冲昏头脑，尔后又因其谦逊而恢复理智。人们在被冲昏头脑之时，必然很难聚集自己的焦点。特朗普先生的战略是将其所有的产品都冠以他自己的名字，这正犯了品牌延伸之大忌。（非常自负的人似乎总是否认自己的自负。当我们第一次见到特朗普时，他的开场白就是抱怨人们是如何责备他非常自负，并强调这根本不是事实。然而与此同时，我们却无法不注意到竖立在他办公桌旁地板上高近1米的铜铸“T”字。这已经说明了一切。）

成功往往会导致贸然延伸产品线。当一个品牌获得成功后，公司会认为名称好是该品牌成功的根本原因，所以它们便急切地给其他产品也都冠以同样的名称。

事实正好相反。使品牌出名的并不是它的名称（尽管一个糟糕的名称可能会妨碍一个品牌的出名）。品牌的出名是由于你实施了正确的营销计划。换句话说，你采取了与市场营销的基本定律相一致的措施。

你首先进入了顾客的心中；你聚焦了自己的产品。你抢先占有了一个强有力的特性。

成功会加重你的自大，这使你将自己的知名品牌用到其他产品上。结果正如唐纳德·特朗普的失败所表明的那样，你会遭遇早期的成功和晚期的失败。

你越相信自己的品牌或公司名称，就越容易掉进品牌延伸的陷阱。“这不会是由于名称的原因，”当出现问题时你会这样想，“我们有一个绝妙的名称。”骄傲招致失败，傲慢导致毁灭。

达美乐比萨公司的汤姆·莫纳汉是认识到自大会将人引入歧途的少数高层管理者之一。“人们在成功后便开始认为自己可以做到一切。以前，我也曾走过这样的弯路。我曾一度经营冷冻比萨饼，其结果是一场灾难。在那些最宝贵的时期，如果我不是将精力浪费在试图在酒吧和饭馆销售冷冻比萨饼上，今天达美乐或许会拥有更多家分店。”

实际上，自大本可以是有益的，它可以是公司业务发展中的一个有效推动力量。问题在于，你将自大的心理注入了市场营销过程之中。出色的营销人员可以做到像潜在顾客一样思考问题，他们可以将自己放在顾客的位置上，他们并不将自己对现实的看法强加在具体的营销场合。（要记住，我们这个世界充满着认知，然而在市场营销中，只有顾客的认知才是起作用的和值得考虑的。）

在不断取得成功时，像通用汽车、西尔斯（Sears）和IBM这样的公司就开始变得自大起来。它们自信可以在任何想要进入的市场中有一番作为，结果成功反而导致了失败。

来看一下曾为我们带来微型计算机的数字设备公司（DEC）。该公司

从零开始，取得了巨大的成功，成为一个价值140亿美元的公司。

DEC的创始人是肯尼思·奥尔森（Kenneth Olsen）。事业的成功使他确信自己对计算机世界的看法是正确的。他对个人电脑、开放系统以及最后对精简指令集（RISC）等不屑一顾。也就是说，他忽视了计算机品类上三项最重大的发展。（一种发展趋势就像一股浪潮，你是不能逆潮流而动的。）今天，肯尼思·奥尔森已经退出竞争舞台。

公司越大，其高层管理者便越容易脱离市场营销第一线。这或许是影响公司发展的一个最主要的因素。其他的因素都是有利于扩展公司规模。市场营销如同一场战争，而作战的首要原则就是兵力原则。队伍越大，公司越有实力，其优势也就越大（见第22条：资源定律）。

然而在市场营销的战斗中，一家大公司如果不能将兵力集中于那些已在顾客心智中生根的产品上，它就会失掉自己的某些优势。

通用汽车公司的罗杰·史密斯（Roger Smith）和罗斯·佩罗特（Ross Perot）之间的争论说明了这一点。当罗斯·佩罗特作为通用汽车公司董事会成员时，他利用周末的时间去走访汽车经销商并购买汽车，他批评罗杰·史密斯从没有这样做过。

佩罗特说：“我们必须彻底推翻通用汽车公司的体制。”他主张改造闷热的停车场，取消公司高级轿车的专职司机和管理人员专用餐厅。（一家销售汽车的公司难道还需要专职司机吗？）

如果你是工作繁忙的CEO，你将如何搜集反映现实情况的客观信息呢？你又如何克服中层管理人员向你讲顺耳话的倾向呢？

你如何才能保证既能听到好消息，又能听到坏消息呢？

一种可行的办法就是微服私访。这尤其适合于调查了解经销商或零售商这一层次的情况。在很多方面，这与一个国王装扮成普通老百姓混到民众中体察民情非常相似。这样做的目的在于：得到民众关于现实情况的真实看法。

像国王一样，高层管理者很少能得到其大臣们的真实看法，在宫廷中有太多的阴谋诡计。

另一方面的问题是时间的分配。CEO们大多把时间耗费在过多的联席会议、过多的行业活动、过多的外部董事会以及太多的宴会上。

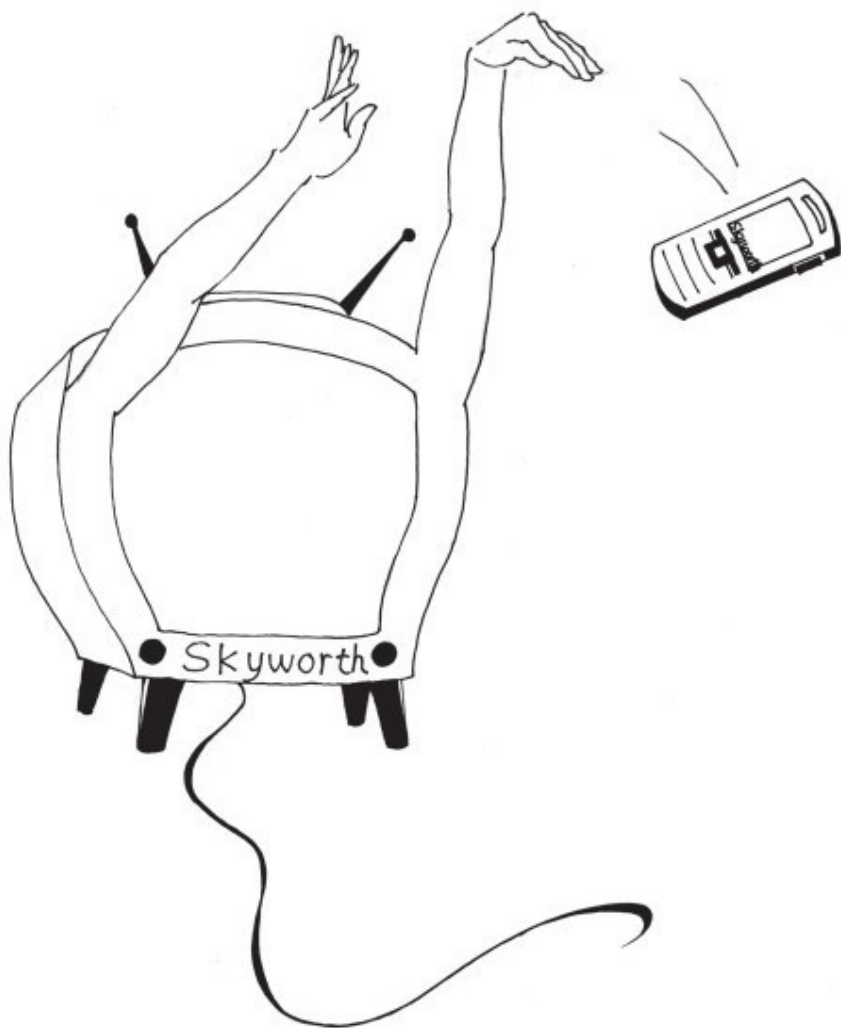
根据一项调查，CEO们平均每周要花费18个小时参加各种“外部活动”。另一项耗费时间的活动是各种内部会议。CEO们平均每周要花17个小时参加公司会议，并花6小时为这些会议做准备。鉴于典型的总裁每周要工作61小时，他们只剩下20个小时可用于做其他事情，包括管理日常业务和到第一线考察。难怪总裁们将市场营销权力下放，而这正是一个错误。

市场营销至关重要，因此决不能将其转交给下属。如果你想下放权力，你应当将下一轮募捐活动的主席职位授予他人。（在美国，参加国葬的是副总统而不是总统。）此外，应减少会议。与其坐在那里争论不休，还不如走出办公室亲自进行实地调查。正如戈尔巴乔夫对里根所说的：“百闻不如一见。”

与大公司相比，小公司的经理们更接近第一线，这也许正是小公司在

过去10年中发展快于大公司的原因之一，它们还没有受到成功定律的支配。

定律19 失败定律



面对错误的现实但又对其无所作为是一件很糟糕的事，这并不利于你的事业。更佳战略是尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。

在遇到问题时，有太多的公司总是想改进它而不是及时地放弃它。“让我们重整旗鼓，以挽救局面。”这就是它们的生存之道。

面对错误的现实但又对其无所作为是一件很糟糕的事，这并不利于你的事业。更佳战略是尽早发现错误并及时采取措施以终止损失。美国汽车公司本应放弃客车生产而聚焦于吉普车。在最终认识到其错误之前，IBM本应放弃复印机生产，施乐也应放弃计算机生产。

日本公司似乎善于尽早发现错误并及时改变策略。它们的集体管理方式可以消除自大现象。由于参与决策的人数众多，即便对于重大的决策，分摊到每个决策者身上的责任也已很小，这样的话就不存在有损于个人事业的污点了。换句话说，承认“我们都错了”比承认“我错了”要轻松得多。

这种无我的工作方式是使日本公司成为强有力的营销竞争者的一个重要原因。它们不是不犯错误，而是在犯了错误之后，能够承认错误，修正错误，进而继续前进。

取得巨大成功的沃尔玛公司有另一种对待失败的方法，这便是山姆·沃尔顿（Sam Walton）式的“准备、开火、瞄准”方法。这是由于他喜欢修修补补而想出来的方法。

沃尔顿清楚地知道没有人能够次次成功。在沃尔玛公司，人们不会因试验失败而受到惩罚，正如该公司总经理在刊登于《商业周刊》的一篇文章中所指出的：“如果你学习并试着做某些事情，那么你可能会因此而受到赞赏。但是，一个人如果犯两次同样的错误，那将是悲哀的。”

沃尔玛之所以与其他大公司不同，原因在于，迄今为止，它似乎不曾

受到一种被称做“个人前程”的隐性疾病的侵扰，这种疾病可以侵入任何公司的肌体。在患此病的公司中，管理人员在进行营销决策时，首先想到的是决策对自己的个人前程将会有何影响，其次才是竞争者或敌人对顾客心智的影响。决策者个人和公司之间有着内在的利益冲突。

这种冲突使公司不能勇于承担风险。（如果你不去自找麻烦的话，你就很难成为第一个进入新品类的公司。）一个高层管理人员，当他享有很高薪水并接近退休年龄时，是根本不可能采取什么大胆举措的。甚至那些年轻的经理们也往往愿意做出“更稳妥”的决策，以便不影响自己的职务晋升。没有人曾经因为没能采取某项大胆的举措而遭到解雇。

在一些美国公司中，任何一项举措，如果不是对某个高层管理者个人有利的话，就不会被推行。这严重地限制了很多潜在而有利的营销措施的实施。一项建议被拒绝，往往不是因为这项建议本身有问题，而是因为没有任何一位高层管理者会从这一建议的成功中得到个人好处。

消除“个人前程”因素的方法之一，是将其公开化。3M公司利用“优胜者”体系公开寻找会从新产品或冒险行动的成功中受益的人。3M成功推出“报事贴”便条就证明了这一概念的有效性。阿特·弗赖伊（Art Fry）是3M中开发报事贴的科学家，而这一产品几乎用了12年的时间才进入市场。

虽然3M的体系是卓有成效的，但在理论上，一个理想的环境应该是允许管理者根据某个概念的优劣，而不是根据该概念会使谁受益来进行判断。

一家公司如果要想以理想的方式运行，那么它就应采取团队工作方式，发扬团队精神，并且要有一位能够做出自我牺牲的带头人。关于这方面的事例，人们很容易想到巴顿（Patton）将军带领第三军（Third Army）闪电般横扫法国的战绩。在历史上，没有其他任何一支队伍曾经在如此短暂的时间内，占领如此大片的区域，掳获如此多的战俘。

巴顿将军受到嘉奖了吗？事实是，艾森豪威尔（Eisenhower）解雇了他。

若失败无可避免，及时撤退则可以达到亡羊补牢的效果。联想出售手机业务，创维以每股2港元的低价出售手机业务都属于此类举措。所以，无论是联想还是创维，“撤退”的消息宣布之后，股市都以大幅反弹作为回应。

定律20 炒作定律



炒作就是炒作。真正的革命并不是正午的吹号游行，也不会出现在晚间6点的新闻报道中。真正的革命会在午夜悄无声息地到来。

当IBM取得成功时，它没有声张，而现在它却经常召开新闻发布会。

当事情进展顺利时，公司不需要宣传炒作；而当它需要炒作时，一般意味着它遇到了麻烦。

年轻的、缺乏经验的记者和编辑往往更相信他们在其他出版物上读到的东西，而不是他们自己收集的材料。一旦炒作开始，就会不断地持续下去。

没有什么软饮料比新可乐所进行的炒作更多了。根据某项评估，新可乐曾得到10亿多美元的免费宣传。加上数亿美元新产品宣传广告费，按理说新可乐应成为世界上最成功的产品，但事实并非如此。

新品牌推出不到60天，可口可乐就被迫回到了原始配方，现在称为经典可乐。今天，经典可乐与新可乐的销售量之比为15:1。

没有哪份报纸比《今日美国》炒作得更多了。出席其1982年创刊仪式的有美国总统、国会发言人以及议会多数党领导人。那次宣传活动给人印象如此之深，以至于人们都认为《今日美国》会立即大获成功。

没有哪种计算机比NeXt炒作得更多了。参加该新产品新闻发布会的人员如此之多，以至于史蒂夫·乔布斯不得不事先印制会议入场券。尽管会场可以容纳数千人，但仍然座无虚席。

史蒂夫·乔布斯不仅上了电视新闻，而且还成了许多重要杂志的封面人物。而IBM、罗斯·佩罗特（Ross Perot）和佳能公司则已在造势方面投资了1.3亿美元。

NeXt会成为赢家吗？当然没有。闹剧般的开端已无声无息，NeXt并

没有成为任何新品类的开端。

回顾历史，到处可见媒体宣传非常成功但营销非常失败的例子。塔克48型汽车、美国足球社团、图文传输、自动化工厂、私人直升机、成批制造的房屋、可视电话以及化纤服装等，不一而足，都是如此。炒作的本质并不是这个新产品正在走向成功，而是宣告现有的产品要过时。

化学纤维将使羊毛过时；图文传输将使报纸过时；私人直升机将使道路和高速公路过时；塔克48准备以其“独眼”车前灯的独特设计改造底特律汽车生产商生产汽车的方式（实际上只生产了51部车）。

在被大肆吹嘘的“未来办公室”中，所有办公设备都将集中在一个蜡球似的计算机内。然而，我们在办公室看到的仍是单独操作的打字机（现在叫个人电脑）、激光打印机、传真机、复印机和邮件磅秤。“未来办公室”倒是名副其实，它将永远只存在于未来。

这些预测都违背了莫测定律。没有人能够预测未来，即便他是《华尔街日报》的资深记者也是如此。你唯一能预测的就是那些已经开始了的变革。

有人预测到苏联的解体吗？只有当这场变革开始之后，媒体才开始关注这一事件。

比较一下第一辆坦克和第一辆丰田宝贝（Toyopet）。后者首次进入加利福尼亚海岸，就对市场形成了冲击。《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）曾经报道过日本进口车将震撼美国汽车工业吗？根本没有。它只刊登了一些日本小汽车因不适应美国坚硬的道路而失事的报道。（当然，

丰田宝贝在改进汽车质量并将名称改为丰田后，成了大赢家。）

当MCI通信公司开始提供芝加哥与圣路易斯之间的微波通信服务时，媒体难道曾宣布“请看，AT&T有了新的竞争者”了吗？没有，它们完全忽视了渺小的MCI。当太阳微系统公司售出第一台工作站时，难道媒体意识到这一事件的意义了吗？它们认识到在将来某一天，工作站将打乱IBM与DEC的阵脚了吗？没有，媒体完全忽视了太阳微系统公司。

请忘掉头版新闻。如果你想寻找未来的线索，请注意报尾那些无关紧要的小故事吧。

个人电脑和传真机都没有像火箭那样一飞冲天。个人电脑于1974年诞生。IBM花了6年的时间才推出PC，但即便是PC也要到一年半后，即莲花1-2-3开始对市场形成冲击后才开始普及。

捕获公众的想象力与变革市场是两回事。以图像电话为例，现在称做可视电话。自从可视电话在1964年纽约世界博览会上被展出以来，它一直是新闻界的热门话题，常常出现在报纸的头版。最近的一个例子来自《华尔街日报》的头版报道，该文章题目为“巨大的变革——可视电话时代终将到来”。

这已是AT&T的第三次努力了。早在20世纪70年代，该公司便以每月100美元的价格提供可视电话服务，结果失败了。在80年代，该公司又试图以每小时2300美元的价格提供视频电话会议服务，又未成功。到了90年代，AT&T正在推销1500美元一部的可视电话。

可视电话未能成功的原因并不难想见，谁愿意仅仅为打个电话而梳妆

打扮一番呢？

不容易理解的倒是为什么可视电话会得到如此之多的炒作。《华尔街日报》文章的如下副标题可能会给我们一些启发：“旅行的替代品。”美洲航空公司、联合航空公司、达美航空公司，你们都要当心了，因为你们的好日子不多了。这样的炒作事实上与可视电话毫无关系。它所涉及的只是旅游产业即将面临的变革。

在过去很多年中，最热门的炒作声称将一举改变行业（尤其是那些关系美国经济命运的行业）的发展。您是否记得第二次世界大战后有关直升机的广告：每个车库内都将停放着一架直升机，这使道路、桥梁以及整个汽车工业都将在一夜间过时。唐纳德·特朗普有直升机吗？你有自己的直升机吗？（唐纳德确实曾经有过一架直升机，但最终他还是把它还给了银行。）

然后是建造房屋的炒作。据报道，家庭购买的最贵重的商品——房屋，也可以在流水线上被生产出来，这将导致整个建筑行业的变革。

散装食品也曾一次又一次地成为热门话题。据报道，这项创新将改变整个包装业。品牌会出局。顾客只须阅读价签，并根据产品本身的质量而不是其广告预算规模的大小进行采购。这纯粹是炒作。

最近被过分炒作的是笔输入电脑的发展。据称这将引起个人电脑领域的变革，它将使每个人都可以使用计算机，不论他是否会打字。这也纯属炒作。

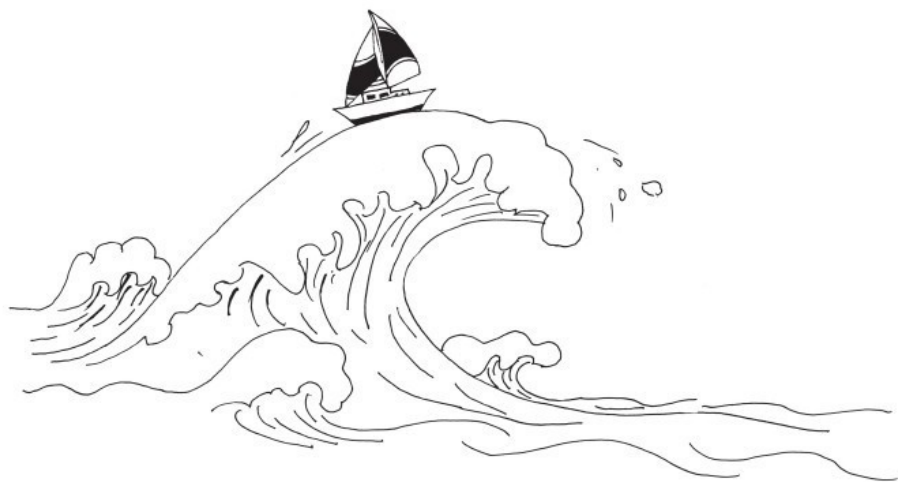
也不是每一个被过度炒作的产品都不是事实。任何人支付58万美元加

上税金，就能买到一架小型的五座贝尔直升机。笔输入电脑在狭小的细分市场中可能会有吸引力，特别是对那些整天出差的销售人员而言。而对移动房屋和休闲车这类在流水线上生产的产品来说，也可能存在与之对应的巨大的市场空间。

但是，总的来说，炒作就是炒作。真正的革命并不是正午的吹号游行，也不会出现在晚间6点的新闻报道中。真正的革命会在午夜悄无声息地到来。

CCTV黄金时间段广告招标的首届标王秦池可谓阐释“炒作定律”的最佳案例，借助大规模的广告投放以及“标王效应”带来的大量媒体报道，在较短时间内，秦池的知名度和关注度大幅提升。但这同时也为后来负面新闻的产生及迅速扩散累积了巨大的势能，最终导致了无可挽回的结果。

定律21 趋势定律



如果你面对一个正在迅速崛起的行业，具有时尚的一切特征，那么你最好能够淡化时尚。通过淡化时尚，你就能使之流行的时间延长，从而使它更像是一种趋势。

时尚就像海洋中的波浪，而趋势则是海洋中的大潮。时尚总会得到大肆的炒作，而趋势却很少会引起人们的注意。

像波浪一样，时尚是可见的，但它来去匆匆；而趋势则像大潮，它几乎是不可见的，但其力量将在长时期内持久存在。

时尚是一种可能被用来获利的短期现象，但由于它不能长久维持，因而不会对企业有多大好处。而且，公司常常错把时尚当做趋势而盲目发展。结果是，公司常常会为众多的员工、昂贵的生产设备和分销网络所困

扰。

（另一方面，时尚往往会重复自己。例如，女士的超短裙和男士的双排扣西服。哈雷彗星也是一种时尚，因为它每隔大约75年就又要重现一次。）

当时尚销声匿迹后，追逐时尚的公司经常会受到严重的财务冲击。发生在阿塔瑞公司的事情就是一个典型的个案。看看科利克工业是如何处理那些卡比其娃娃的吧。这些亲切可爱的玩偶在1983年进入市场，并大受欢迎。科利克的战略就是从孩子那里榨取尽可能多的利润。

于是，成百种卡比其玩具充斥了市场：钢笔、铅笔、彩色笔盒、游戏器具以及服装等。两年之后，科利克（Coleco）的销售额达到7.76亿美元，利润达到8300万美元。之后，卡比其娃娃（Cabbage Patch Kids）便一落千丈。到1988年，科利克受到了本书第11条定律（长效定律）的惩罚。

科利克垮了，但是这种娃娃还活着。1989年，该公司被哈斯布公司（Hasbro）收购后，这种娃娃以相当传统的方式被经营着。目前，其市场状态良好。

这里有点自相矛盾。如果你面对一个正在迅速崛起的行业，具有时尚的一切特征，那么你最好能够淡化时尚。通过淡化时尚，你就能使之流行的时间延长，从而使它更像是一种趋势。

在玩具业，我们可以看到这种现象。一些玩具制造商试图用其最走红玩具的品牌给其他所有玩具命名。结果是，它变成了一种注定要衰竭的时

尚。当每个人都有了一个忍者神龟后，就没有人会再想买它了。

忍者神龟的经历是一个由于其拥有者过于贪婪而使一种时尚迅速消退的例子。神龟的拥有者更热衷于追逐时尚，而不是抑制时尚。

相反，芭比娃娃则成为一种趋势。自几年前芭比被发明以来，这一品牌从未被大规模地用于其他商品。因此，在玩具市场中，芭比娃娃成为一种长期趋势。

大多数成功的表演艺术家都会对自己的出场数予以控制。他们都不过于张扬，不会到所有的地方去演出，不表现出全部的热情。

埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley）的经纪人科洛内尔·帕克（Colonel Parker）故意限制猫王亮相的次数和唱片的张数。结果，埃尔维斯的每次亮相都会是一个轰动事件。[埃尔维斯本人对这个战略的贡献就是早年服药过量，从而抑制了后来的亮相机会。相同的情况还有玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）和詹姆斯·迪恩（James Dean）。]

请忘掉时尚。当时尚出现时，尽量抑制它们。保持市场对你的产品长久需求的方法之一，就是不要完全地满足需求。

在市场营销中，最好、最有利可图的做法就是把握长期趋势。

与趋势定律相悖，制造时尚与潮流恰恰为我国企业所热衷。健力宝推出的“第五季”饮料正是希望通过时尚和潮流来推动品牌的成长，该品牌以另类形象出现，涵盖了可乐、茶饮料、纯净水、果汁等品类，口号为“现在流行第五季”。在一阵风潮之后，第五季几乎销声匿迹。

定律22 资源定律



市场营销是一场争夺顾客认知的游戏。你需要资金使自己的想法进入潜在

顾客的心中，一旦进入，你也还需要资金使自己的想法继续留在顾客的心中。

当你有了一个好的创意并认为自己还需要一点市场营销方面的帮助时，你可能会拿起这本书读一读，而本章的目的，就是要给你的这种想法泼一些冷水。

就算是世界上最好的想法，如果没有启动资金，它也不会成为现实。发明家、企业家、各种点子的创造者似乎都认为，他们所有的好想法都需要专业的市场营销的帮助。

再也没有比这种想法更偏离实际了。市场营销是一场争夺顾客认知的游戏。你需要资金使自己的想法进入潜在顾客的心中，一旦进入，你也还需要资金使自己的想法继续留在顾客的心中。

一个普通的想法加上100万美元会比仅有一个伟大的想法使你获得更多。

企业家们认为广告可以解决深入潜在顾客心智这一问题，但广告是昂贵的。第二次世界大战时，每分钟广告的花费是9000美元；越南战争时，每分钟广告花费是22000美元，而在全美橄榄球超级联赛时，每分钟的电视广告费却高达150万美元。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）都曾有很棒的主意。然而，是迈克·马库拉（Mike Markkula）的91000美元使苹果机名扬全球。（因这一投资，马库拉拥有1/3的股份，实际上他本可以得到一半。）

没有资金，好主意将一钱不值。也许并不完全如此，但你必须去想办法找到资金，而不是仅仅依靠市场营销；找到资金后，市场营销才会起作用。

有的企业家将公关宣传当做一种深入潜在顾客心中的廉价途径，他们视之为“免费广告”。公关宣传并不是免费的。根据大拇指法则（又称经验法则），不同级别的公关代理商为企业促销产品的月服务费之比一般为5:10:20，即小型公关代理商月服务费为5000美元，中型代理商为1万美元，而知名的大代理商则高达2万美元。

有的企业家视风险投资为解决其资金问题的救星，但仅有少数人能够通过这种方式筹集到他们所需的资金。

有的企业家认为，美国有很多公司有能力、有意愿，而且也有财力使他们的各种想法顺利实现。你的确需要这些公司，祝你好运。因为大公司极少会接受外部理念，你唯一的希望是找一家较小的公司，然后说服它接受你的想法。

请记住：没有资金支持的想法是毫无价值的，要准备为融资而放弃很多东西。

在市场营销中，富人常会变得更富有，因为他们拥有使他们的想法深入顾客心智中的资源。他们的问题在于，要辨清好的想法与坏的想法，并且避免将钱花在太多的产品和太多的计划上（定律5：聚焦定律）。

竞争是激烈的。大公司在它们的品牌上投入了许多资金。宝洁公司和菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）每年的广告支出都高达20亿美元。通

用汽车公司每年也要在广告上花费15亿美元。

生活对那些面对较大竞争对手的小公司来说，可能是不公平的。以A & M宠物产品公司为例。这是一家位于得克萨斯州休斯敦的小公司。A & M公司发明了一种猫粪成型器（它是该产品品类的一个重要突破）。其原理很简单，当小猫在该器具中大便后，这个新型器具可以将粪便成型为小球，以便使其很容易地被倒掉，而无须更换便盒。

该产品以Scoop Away（意为用勺子清理出去）为品牌名，一上市便很畅销。这一情况很快被拥有猫便器类产品头号品牌——“洁猫”（Tidy Cat）的金猫公司所注意。

在意识到其他公司的新产品对自己的威胁后，金猫公司推出了其新型的猫粪成型器，叫做“洁勺”（Tidy Scoop）。该公司既利用了A & M公司的创意，又直接采用了其品牌名中的勺（Scoop）的概念。（这多么不公平！）

这场有关猫的争斗终将会由资金来决定胜负，有钱的一方总可以更有效地宣传自己的产品。

对于非消费品，如技术或商用产品，由于潜在顾客有限，广告宣传的花费也比较少，因而不必在营销方面花费过多。但仍需要足够的资金用来印刷产品小册子，进行产品演示，参加产品展销会以及进行广告宣传。

秘诀就在于：首先要有好的想法，之后要有足够的资金来实施它。这里有一些融资方面可走的捷径：

·你可以通过结婚获得金钱。1985年，乔吉特·莫斯巴赫（Georgette Mosbacher）嫁给了商务部长罗伯特·莫斯巴赫（Robert Mosbacher）。3年后，莫斯巴赫太太以3150万美元收购了瑞士一家化妆品公司——拉普雷利（La Prairie）。她是从哪里得到资金的？从每个人手中，包括风险投资者、拉普雷利在瑞士和日本的分销商以及她自己和她丈夫的资源。在乔吉特·莫斯巴赫接手后的第一年，拉普雷利的销售额就上升了30%。然后，她将该公司售出，获得了丰厚的利润。

·你可以通过离婚获得金钱。弗朗西丝·利尔（Frances Lear）在1985年她61岁时来到了纽约。那时，她刚与身为电视制片人的丈夫诺曼·利尔（Norman Lear）离婚，并决定开办一份面向40岁以上女性的杂志。她准备将离婚所得的1.12亿美元中的2500万美元用于投资该项目。在《利尔》发行第五期时，该杂志已经拥有35万名读者。

·你可以从家庭继承金钱。唐纳德·特朗普如果没有他父亲留给他的上百万美元，他会一事无成。

·你可以授权他人来“分享”你的想法。汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）就是通过授权他人使用他“宅送”的概念而使达美乐比萨遍布全国。

至此，我们一直在讨论小公司和它们筹集资金的策略。那么，资金雄厚的公司又该怎么办呢？它们应该如何实践资源定律呢？答案很简单：投入足够多的资金。在战争中，军队总是在关键问题上犯错。你知道在“沙漠风暴行动”后还剩下多少后勤补给吗？太多了。在市场营销中也是如此。要想成功，就必须舍得花钱。

越成功的市场营销人员，越是会事先进行大量投资。换言之，在两年或三年内他们可能不会赢得利润，因为他们将收入又重新投入市场营销中去了。

资金使得营销世界不停地运转。今天，如果你想获得成功，你必须找到所需资金使营销之轮转动起来。

营销领域的黄埔军校、国内洗化领域的领导者宝洁公司深谙资源法则的重要性，宝洁一直是国内最大的广告主，每年有多达16亿美元以上的广告预算，庞大的预算为宝洁抢占心智空白、夯实旗下品牌在顾客心智中的地位、提高竞争壁垒都起到了至关重要的作用。

忠告

如果我们没有告诉我们的读者在现今的组织机构环境中应用这些市场营销定律将面临潜在的风险，那么这将是我们的失职。因为这些定律大多与企业的自信、传统的智慧以及马尔科姆·鲍德里奇（Malcolm Baldrige）管理奖所信奉的理念大相径庭。

认知定律与大多数公司的企业文化相反，在这些公司里，努力做得更好这一想法被深深地根植于企业文化中。人们总是围绕着该品类的领先者转，并且向它看齐，然后着手研制能够“超越它的产品”。这就是品质战略的全部内容。

对于许多公司来讲，领先定律是难以接受的。大多数人都相信，他们登上顶峰是因为他们做得更好，而不是因为他们是第一个进入市场的人。

所以，请注意！对于任何会削弱其“更好的产品”的战略建议，管理层都是不愿意接受的。

牺牲定律可能会给你带来麻烦。“为所有人提供他们所需要的所有产品”是许多大公司根深蒂固的想法。如果你对此有所怀疑，只须在任何一家超市中走走就知道了，你会发现有各种不同尺寸、口味和形状的商品，这会令你眼花缭乱。之所以发生这种情况，其实是因为一个既显而易见又令人痛苦的事实，即没有人愿意只提供一种产品或服务。

大公司里到处都是年轻又聪明的市场营销人员。你期望他们坐在那里什么都不做吗？他们感到有必要对那些计划修修补补，采取一些改进措施

什么的，否则，他们如何显示自己在公司中的业绩呢？

所以，请注意！那些年轻的、聪明的市场营销人员是不会欢迎任何企图削弱其业绩的努力的。

聚焦定律建议在潜在顾客心智中拥有一个代名词。你的公司在潜在顾客心智中的代名词是什么呢？“我不知道，”这可能就是你的回答，“我们在很多不同的行业中生产不同的产品。”所以，请注意！你要对你的产品进行精简，但要说服那些商业巨头并不是件容易的事。

长效定律向那些希望尽快获得营销业绩的人泼了点冷水，但公司想要看到的是立竿见影的效果。所以，请注意！那些财务人员在短期内是不会让你有好日子过的。

延伸定律是所有法则中最危险的一条。所以，你必须做好准备，要否定管理层一直坚持的真理：成功的大品牌是你的资产，我们可以将它向不同的产品延伸。

在董事会那里，品牌延伸是理所当然的一件事。你会发现在12个董事中没有一个人愿意就这个关键问题向管理层提出质疑。

所以，请注意！管理层是不会欢迎任何削弱其品牌扩张的努力的，你必须等到他们被淘汰出局。管理层是流水的兵，但市场营销法则却是铁打的营盘。

至此，我们已及时地向你提出忠告。如果你违背了这些永恒不变的定律，你就会冒失败的风险。如果你应用了这些永恒不变的定律，你也可能

会冒被批评、被轻视甚至被排斥的风险。

不过，你要有耐心。市场营销永恒不变的定律将助你成功，成功就是最好的回报。

附录A 定位思想应用

定位思想 正在以下组织或品牌中得到运用

·王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

·长城汽车：品类聚焦打造中国SUV领导者

以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入现有市场更大的轿车市场，并于2007年推出首款轿车产品，市场反响冷淡，企业销售收入、利润双双下滑。2008年，在定位理论的帮助下，通过研究各个品类的未来趋势与机会，长城确定了聚焦SUV的战略，新战略驱动长城重获竞争力，哈弗战胜日韩品牌，重新夺回中国市场SUV冠军宝座。2011年，长城更是逆市增长，销售增速及利润高居自主车企之首。

·东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

·真功夫：新定位缔造中式快餐领导者

以蒸饭起家的中式快餐品牌真功夫在进入北京、上海等地之后逐渐陷入发展瓶颈，问题店增加，增长乏力。在定位理论的帮助下，通过研究快餐品类分化趋势，真功夫厘清了自身最佳战略机会，聚焦于米饭快餐，成立“米饭大学”，打造“排骨饭”为代表品项，并以“快速”为定位指导内部运营以及店面选址。新战略使真功夫重获竞争力，拉开与竞争对手的差距，进一步巩固了中式快餐领导者的地位。

·家有购物：扭亏为盈，销售额增长600%

家有购物成立于2007年，在经历第1年的快速成长后遇到了发展瓶颈，2009年销售额仅为2.8亿元，企业亏损加剧。2010年，在定位理论的帮助下，家有购物重新规划企业战略，聚焦家居用品品类，明确了“天天特价”的定位，战略实施之后，迅速扭亏为盈，2011年销售额突破18亿元，增长600%。

.....

红云红河集团、劲霸男装、鲁花花生油、香飘飘奶茶、AB集团、芙蓉王香烟、美的电器、方太厨电、创维电器、九阳豆浆机、HYT无线通讯、乌江涪陵榨菜.....

·“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物”时，就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。里斯和特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

·IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，里斯和特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成计算机服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

·莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，里斯和特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM的青睐，以高达35亿美元的价格售出。

·西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，里斯和特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

.....

惠普、宝洁、通用电气、苹果、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜.....

附录B 企业家感言

对于定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有被看好，大家没有全部杀进来，否则机会肯定不属于我马云。如果看过《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官 马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，他们就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁 阳爱星

定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁 洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长 王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理 秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长 李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监 孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁 陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理 胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，弄清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理 贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人 夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长 胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长 李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份有限公司董事长 张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理 李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理 周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理 仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁 俞尧昌

经过这些年的发展，我的体会是：越是在艰苦的时候，越能看到品类聚焦的作用。长城汽车坚持走“通过打造品类优势提升品牌优势”之路，至少在5年内不会增加产品种类。

——长城汽车股份有限公司董事长 魏建军

在与里斯中国公司的多年合作中，我最大的感受是企业在不断矫正自己的战略定位、在聚焦再聚焦，真的是一场持久战。

——长城汽车股份有限公司总裁 王凤英

定位思想最大的特点就是观点鲜明，直指问题核心，绝不同于学院派的观点。

——北药集团董事长 卫华诚

定位理论我一直关注，我的体会很实战，而且不断在发展和完善，很

多观念都体现了根本的规律。

——真功夫创始人 蔡达标

接触了定位理论，对我触动很大，尤其是里斯先生的无私，把这么好的观念无私地奉献给企业。

——滇红集团董事长 王天权

对于定位理论的理解，当时里斯中国公司的张云先生告诉我们一句话，一个企业不要考虑你要做什么，要考虑不要做什么。其实我理解定位，更多的是要放弃，放弃没有能力做到的，把精力集中到能够做到的地方，这样才有可能在有限的平台当中用你更多的资源去集中，做到相对竞争力的最大化。

——家有购物集团有限公司董事长 孔炯

定位和品类战略思想，令AB集团受益匪浅，从2008年导入至今，我们在大环境不好的情况下，每年都高速增长。

——江苏AB集团董事长 周惠明

我们曾经以为定位就是找一个定位概念，然后上大量广告。但实践证明这种做法风险很大，品类战略帮我们理清了如何将定位理论落地实践的思路。

——喜多多食品有限公司董事长 许庆纯

定位理论告诉我们，品牌要通过定位，抢占消费者心智，成为品类的

代表。我们要做的工作就是，讲到保温杯，消费者就想到哈尔斯。我们要做的就是要聚焦，要做领导产品。

——哈尔斯股份公司总经理 张卫东

在定位理论上，我的感受首先就是聚焦。聚焦之后，站在自己聚焦的产品或者品类上，给自己聚焦的品类进行一个理念的诉求，尔后围绕自己定位的理念进行视觉或者是全方面销售的打造。

——净雅集团董事长 张永舵

相信定位理论，坚定地聚焦品类，持之以恒，这是中国品牌能够早日成为世界品牌的最佳途径。

——唯美集团董事长 黄建平



Mc
Graw
Hill

定位经典丛书
对美国营销影响最大的观念

商战

“定位之父”教你打赢商战

Marketing Warfare

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

邓德隆 火华强 译



机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

商战（经典重译版）

Marketing Warfare

（美）艾·里斯（Al Ries） （美）杰克·特劳特（Jack Trout） 著

邓德隆 火华强 译

ISBN：978-7-111-57823-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

致中国读者

序一

序二

20周年版序

前言

4种战略形式

引言 商业即战争

第1章 长达2500年的战争史

第2章 兵力原则

第3章 防御优势原则

第4章 竞争新时代

第5章 战地的本质

第6章 战略形式

第7章 防御战

第8章 进攻战

第9章 侧翼战

第10章 游击战

第11章 可乐战

第12章 啤酒战

第13章 汉堡战

第14章 计算机战

第15章 战略和战术

第16章 商业将领

后记

附录A 定位思想应用

附录B 企业家感言

致中国读者

（一）

孙子云：先胜而后求战。

商界如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以战场为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的40多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心智；之后我们提出了商战，借助战争原则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌应该扩张到其他品类中，但

这并非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他的机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理杂志上开设了长期的专栏，解答企业家的疑问……这些努力正在发生作用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

（二）

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简

单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

序一

定位：第三次生产力革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展，是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了人类工作史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。在泰勒之前，人类的精密制造只能依赖于能工巧匠（通过师傅带徒弟的方式进行培养，且人数不多），泰勒通过将复杂的工艺解构为简单的零部件后再组装的方式，使得即便苏格拉底或者鲁班再世恐怕也未必能造出来的智能手机、电动汽车，现在连普通的农民工都可以大批量制造出来。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”方法，使得美国体力工作者的生产力爆炸式提高，远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作

业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”，以及今日的“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此，根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。随着生产力的发展，体力工作者收入大幅增加，工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，他们由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，主要转向了教育。教育时间的大幅延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力劳动者，成为人口的主力军，这就是我们所说的知识社会。知识社会的趋势从美国为代表的发达国家开始，向全世界推进。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了。据德鲁克预计，这个社会转型要到2030年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

为了因应知识社会的来临，彼得·德鲁克开创了管理学（核心著作是《管理实践》及《卓有成效的管理者》^[1]），管理学科的系统建立与广泛传播大幅提升了组织的生产力，使社会能容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能，这是人类工作史上第二次“更聪明地工作”。

在现代社会之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为知识分子打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就多达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修从体力工作者转化为知识工作者的人数，就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至还创造出了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克开创的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

要衡量管理学的最大成就，我们可以将20世纪分为前后两个阶段来进

行审视。20世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模、高效率的种族灭绝都发生在这一时期。反观“二战”后的20世纪下半叶，直到21世纪的2008年金融危机为止，人类享受了长达60多年的经济繁荣与社会稳定。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，正是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能有效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，但是因为有了管理，乃至平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展、社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家逐渐无足轻重了。在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被知识员工所持有。从财富总量上看，再大的企业家（如比尔·盖茨、巴菲特等巨富）与知识员工持有的财富比较起来，也只是沧海一粟而已。更重要的是，就财富的性质而言，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类顶级专才。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国

家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自主的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层通向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着不但在同一知识或特长领域中竞争将空前激烈，赢家通吃，而且在不同知识领域中也充满着相互争辉、相互替代的竞争。

正如泰勒的成就催生了一个知识型社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争型社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业的跨界打劫。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月。流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

竞争重心的转移

在科学管理时代，价值的创造主要在于多快好省地制造产品，因此竞争的重心在工厂，工厂同时也是经济链中的权力中心，生产什么、生产多少、定价多少都由工厂说了算，销售商与顾客的意愿无足轻重。福特的名言是这一时代权力掌握者的最好写照——你可以要任何颜色的汽车，只要它

是黑色的。在组织管理时代，价值的创造主要在于更好地满足顾客的需求，相应地，竞争的重心由工厂转移到了市场，竞争重心的转移必然导致经济权力的同步转移，离顾客更近的渠道商就成了经济链中的权力掌握者。马云巨大的影响力（权力）并不在于他是中国首富，而在于他掌控着中国乃至世界上最大的渠道。现在，仅把货品铺上渠道已经远远不能确保企业在激烈的竞争中胜出了。新时代的赢家在于能在顾客心智中赢得一席之地，即竞争的重心已由市场转移至心智，经济权力也就由渠道转移至顾客，谁能获取顾客心智的力量，谁就能摆脱渠道商的控制而握有经济链中的主导权力，连渠道本身的型态也必将被顾客心智力量迅速重构。在心智时代，顾客选择的力量掌握了任何一家企业、任何渠道的绝对的生杀大权。

选择的暴力

特劳特在《什么是战略》^[2]开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个品类可选择的产品数量都有了出人意料的增长。例如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的车型中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约300种车型中挑选。”甚至整个汽车品类都将面临着电动汽车、新能源汽车、高铁、短途飞机等新一代跨界替代的竞争压力。汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何对抗选择的暴力在竞争中胜出，赢得顾客的选择而获取成长的动力，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤不堪。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。在移动互联网时代，特劳特先生强调“二元法则”还将演进为“只有第一，没有第二”的律则。任何在顾客心智中没有占据一个独一无二位置的品牌，无论其规模多么庞大，终将被选择的暴力迅速摧毁，从现实中消失。品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量，而不是人们通常误以为的是资本在背后推动着购并，资本只是或被迫或顺应顾客心智力量的结果。受心智中品牌数量有限的影响，全球性的购并浪潮只会愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一般轻松，竞争重心转移到心智将给组织社会带来空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第

一次有共通之处)就是组织的成果只限于外部……可是当你去看现今所有关于管理学的著作和思想(包括我所写的一切)时就会发现,其实我们只看得到内部,不管各位举出哪一本早期的作品,例如我写的《管理的实践》,或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作,都是一样的。这些著作看起来是从外部观察,但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此,如果你想要了解管理是怎么回事,管理在做些什么,就必须从外在的成果入手……何为成果?这听起来好像是非常简单的主题,只是目前我已经对它研究了好一阵子,问题却越来越糟糕,越来越复杂。所以我希望各位,在我语意不清时能够原谅我,因为我知道有些领域我说不出所以然,我也还没有研究透。

事实的确如此,走进任何一家超市,你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品,因为对成果的定位不当而成为没有获得心智选择力量的、平庸的、同质化的品牌。登录任何一家购物网站,这种缺乏独特定位的平庸品牌恐怕更要在90%以上。由此反推,这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织,及在这些组织中工作的人们,他们的生存状态有多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

吊诡的是,从大数据到人工智能等改进效率的手段不但没能缓解这一问题,反而加剧了这种动荡。原因也很简单,大量技术的运用只是提升了组织内部供应的效率,而组织的挑战主要不在内部,而是外部的失序与拥挤。加强内部供应的“军备竞赛”只使得供应能力彼此升高而已。虽然组织内部的效率并不是没有提高的空间,但组织的挑战主要是供应严重过剩导致的外部拥挤,如果不能精准定位,内部供应能力提高再多也很难转化为外部成果。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果、化“选择暴力”为“选择动力”的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发现，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何采用“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智（组织外部）中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时所说的：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实对于这套方法，泰勒花了整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时问的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向递进为竞争导向。）

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见特劳特“定位经典丛书”之《与众不同》[3]）。

品牌成主体

正因为竞争是在心智中展开的，我们不可能将一个组织、一个企业实体塞入顾客心智，我们只能将代表企业产品或服务的符号——品牌植入顾客心智，所以定位的主体不是企业而是品牌，这也意味着竞争的基本单位不是企业，而是品牌。

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》[4]，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》[5]，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自1880年开始，至“二战”后达至最高潮，前后共历70年。第二次生产力革命，从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》[6]算起，也已70多年。从即便是通用汽车的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已蕴酿了40多年。从特劳特“定位经典丛书”中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒

语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代、品牌的社会。无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特“定位经典丛书”之《人生定位：特劳特教你营销自己》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看管理，尚未开始由外而内去看待它。我有预感，这将是未来三四十年的工作。

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。企业最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源，这些组织内部资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于组织外部的心智资源（占据一个定位）。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。企业经营中最重大的战略决策就是要将所有资源集中起来抢占一个定位，使品牌成为顾客心智中定位的代名词，企业因此才能获得来自顾客心智中的选择力量。所以，这个代名词才是企业生生不息的大油田、大资源，借用德鲁克的用语，即开启了“心智力量战略”（mind power strategy）。股神巴菲特之所以几十年都持有可口可乐的股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词。有人问巴菲特为什么一反“不碰高科技股”的原则而购买苹果的股票，巴菲特回答说，在我的孙子辈及其

朋友的心智中，iPhone的品牌已经是智能手机的代名词，我看重的不是市场份额，而是心智份额（大意，非原语）。对于巴菲特这样的长期投资者而言，企业强大的心智资源才是最重要的内在价值及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务盈利与否，转向为占有心智资源（定位）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资，因为占有心智资源（定位）本身就是最大的成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取心智资源（定位）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激活老品牌的生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整（见特劳特“定位经典丛书”之《重新定位》），生产力的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。宝马通过重新定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的新定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品牌邦迪的战略缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。东阿阿胶通

过从“补血圣药”重新定位为“滋补国宝”，从逐渐萎缩的“贫血”市场转向了广阔壮大的“滋补养生”大市场，10年间，其净利润从1亿元升至近20亿元。

定位引领运营效率

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。加多宝（2012年之前打造的品牌为王老吉）的实践证明（见特劳特“定位经典丛书”之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，加多宝在投入并不比竞争者更大的前提下，释放出了惊人的生产力，短短7年内，从1亿元突破到了160亿元。瓜子网通过将二手车C2C交易模式定位为“二手车直卖网”，从而减化了大量的运营活动，通过舍弃不符合直卖定位的各种模式实现了资源的聚焦和企业的内外一致、上下同欲，创办仅两年就成为二手车交易的领导者，估值达25亿美元，实现了高效的成长。

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是做管理非常类似。由于对定位功能客观存在缺乏“觉悟”，即缺乏自觉意识，企业常常在不自觉中破坏已有的成功定位，挥刀自戕的现象屡屡发生、层出不穷。当一个

品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，不但造成顾客不接受新投入，反而会浪费企业巨大的资产，甚至使企业毁灭。读者可以从特劳特“定位经典丛书”之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛教训。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区有一些因定位不当而导致生产力低下，同质化现象较为严重，破坏独特文化价值的事正时有发生……

伟大的愿景：从第三次生产力革命到第二次文艺复兴

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大步迈入现代化、全球化的中国而言，展望未来，其意义非同一般。我们毕竟错过了前面两次生产力爆炸的最佳时机，两次与巨大历史机遇擦肩而过（万幸的是，改革开放让中国赶上了这两次生产力浪潮的尾声），而第三次生产力浪潮中国却是与世界同步。种种迹象显示：很可能，中国正走在第三次生产力浪潮的前头。继续保持并发展这一良好势头，中国就大有希望——李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我认为恰恰相反。注重现实生活、历史经验的中国深层文化特色，在缓和、解决全球化过程中的种种困难和问题，在调停执着于一神教义的各宗教、文化的对抗和冲突中，也许能起到某种积极作用。所以我曾说，与亨廷顿所说相反，中国文明也许能担任基督教文明与伊斯兰教文明冲突中的调停者。当然，这要到未来中国文化的物质力量有了巨大成长之后。

随着生产力的发展，中国物质力量的强大，中国将可能成为人类文明冲突的调停者。李泽厚先生还说：

中国将可能引发人类的第二次文艺复兴。第一次文艺复兴，是回到古希腊传统，其成果是将人从神的统治下解放出来，充分肯定人的感性存在。第二次文艺复兴将回到以孔子、庄子为核心的中国古典传统，其成果是将人从机器的统治下（物质机器与社会机器）解放出来，使人获得丰足的人性与温暖的人情。这也需要中国的生产力足够发展，经济力量足够强大才可能。

历史充满了偶然，历史的前进更往往是在悲剧中前行。李泽厚先生曾提出一个深刻的历史哲学：历史与伦理的二律背反。尽管历史与伦理二者都具价值，吊诡的是，二者总是矛盾背反、冲突不断，一方的前进总要以另一方的倒退为代价，特别是在历史的转型期更是如此。正是两次世界大战付出了惨重的伦理道德沦陷的巨大代价，才使人类发现了泰勒生产方式推动历史前进的巨大价值而对其全面采用。我们是否还会重演历史，只有付出巨大的代价与牺牲之后才能真正重视、了解定位的强大功用，从而全

面引发第三次生产力革命的大爆发呢？德鲁克先生的实践证明，只要知识阶层肩负起对社会的担当、责任，我们完全可以避免世界大战的再次发生。在取得这一辉煌的管理成就之后，现在再次需要知识分子承担起应尽的责任，将目光与努力从组织内部转向组织外部，在顾客心智中确立定位，从而引领组织内部所有资源实现高效配置。

毫不夸张地说，在信息时代，随着科技与全球化的演进，几乎一切人类组织都需要进行彻底的再造与不断的重新定位，且时时刻刻都需要审视组织的内部资源或成本投向是否指向了企业外部定位的建立、强化与扩大，否则组织必将遭受选择暴力的袭击而迅速衰败。历史毕竟是人创造的，从第三次生产力革命到第二次文艺复兴——这是一条神奇的天路哟！——为中国的知识分子提供了一个创造人类新历史的伟大愿景。噫嘻！高山仰止，景行行止，壮哉伟哉，心向往之……

邓德隆

特劳特伙伴公司全球总裁

写于2011年7月

改于2017年8月

[1] 这两本书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

[3] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[4] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

[5] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

[6] 这三本书中文版已由机械工业出版社出版。

序二

定位理论

中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自1972年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已40年。自1981年《定位》一书在美国正式出版，距今已经30年。自1991年《定位》首次在中国大陆出版（当时该书名叫《广告攻心战》），距今已经20多年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场上“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业的经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为A（America）模式，把日本企业主流经营哲学称为J（Japan）模式。总体而言，A模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质性的结

果，但如果比较这两种模式典型企业的长期盈利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业盈利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999~2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名的六大电子企业10年间的经营成果居然是亏损108亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的盈利水平。

定位理论正是由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理

论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，“战略”一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”“进攻战”“侧翼战”“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售与利润的增长。结果，IBM、通用汽车、通用电气等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得能量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

新世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出，自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌

来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至美国国家竞争力的重要组成部分。

过去40年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的A模式企业普遍具有良好的长期盈利能力和市场竞争力。

在欧洲，20世纪90年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想的影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短10年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了A模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索

尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的J模式企业。任天堂则是典型的A模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的2007年为例，索尼销售收入704亿美元，利润率1.7%；任天堂销售收入43亿美元，利润率是22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的两倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取J模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在1%左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的A模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了5%~6%的利润率，与全球A模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、盈利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于A模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒品牌中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更

进一步看，就是从当前普遍的J模式转向A模式。从这个意义上讲，对于A模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家的必修课。

令人欣慰的是，经过20年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也必将成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张云

里斯伙伴中国公司总经理

2012年2月于上海陆家嘴

20周年版序

回顾过去，《商战》初版之时，大竞争时代还未到来。当时，“全球经济”这一术语尚未诞生。如今^[1]我们司空见惯的各种科技，当时还只是某些硅谷工程师眼中的智慧火花，而全球贸易也只是少数跨国公司所从事的商业活动。

如今一切都变了。相比今日的市场竞争环境，我们当初描绘的商业就像是一个轻松的茶话会。如今，商战正在全球各地爆发和升级。在世界的每个角落，每家企业都在争夺其他企业的生意。

所有这一切意味着，《商战》所述的战略原则比以往任何时候都更加重要。企业必须学会如何应对竞争，学会如何避开竞争对手的强势和利用它们的弱点。企业高层必须明白，不要让你为自己的企业流血牺牲，而是让其他人为他的企业流血牺牲。

不论你经营的是大型企业、中型企业还是小型企业，《商战》将为企业在21世纪的生存和发展提供恰当的战略模式。

本书的内容是在商学院中绝对学不到的。

^[1] 本书正文中的“如今”“现在”等，指该书出版时的1986年；图片批注中的“如今”“现在”等，指该书再版时的2006年。——译者注

前言

为什么要重新出版一本有20年历史的书呢？尤其是老版本还在刊印中（查看亚马逊发现，《商战》在该网站上的销售排名是第9706位）。

《商战》历经20年仍在刊印，大多数商业类书籍都做不到这一点，单此一项就足以使本书再版。其次，在我们为许多企业提供咨询服务的过程中发现，它们忽略了自己原本应该采用的战略。

《商战》是一本有关战略的书，这不同于我们所写过的许多其他书，它们大部分涉及战术做法建议。经常有企业遭遇失败时会说：“你们在书中说这是一个好办法，但是根本不奏效。”例如，我们经常建议企业推出第二品牌，很多企业试着这样去做了，但鲜有成功。当我们听说此类情况后，通常要这些企业回到战略上去审视：“你们只是一家小企业，应该打游击战，而不是像行业领导者那样推出第二品牌。”

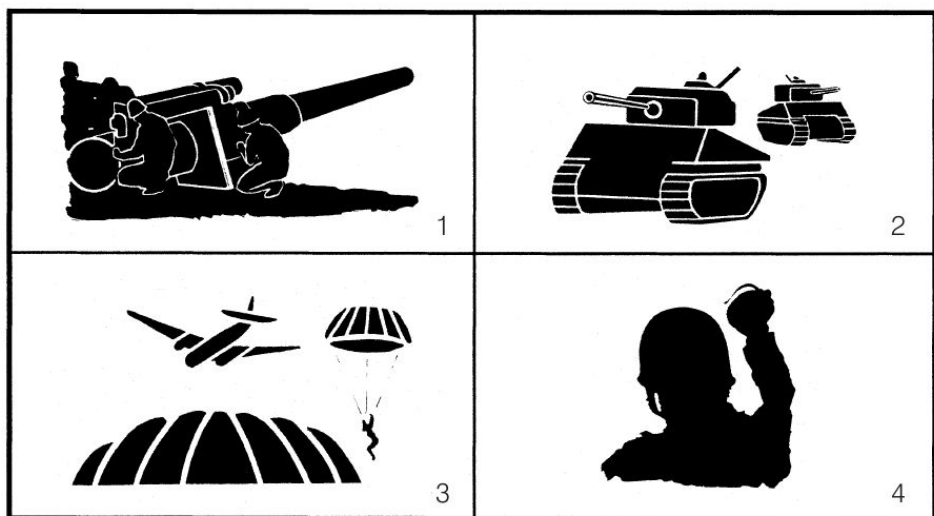
此外，大企业经常错过推出第二品牌的机会。它们固守单一品牌，这本应是打侧翼战和游击战的企业采取的最佳战略。还有，基于“行业老大做什么都对”的错误假设，那些位于行业第二的企业试图模仿行业领导者。其实，处于行业第二的企业真正应该做的是制定与行业领导者截然相反的战略。许多企业管理者都忽略了，制定任何战略首先要回答一个问题：“我们该采取何种战略形式？”

本书推崇的英雄是卡尔·冯·克劳塞维茨，他撰写的《战争论》出版于1832年，经久不衰，并且至今仍然被世界各地的军事学院或研究院学习和

研究。

如果《商战》能同样经久不衰，我们将荣幸之至。

4种战略形式



- 1.防御战适用于市场领导者。
- 2.进攻战适用于位居市场第二的企业。
- 3.侧翼战适用于规模再小一些的企业。
- 4.游击战适用于本地或区域型企业。

防御战

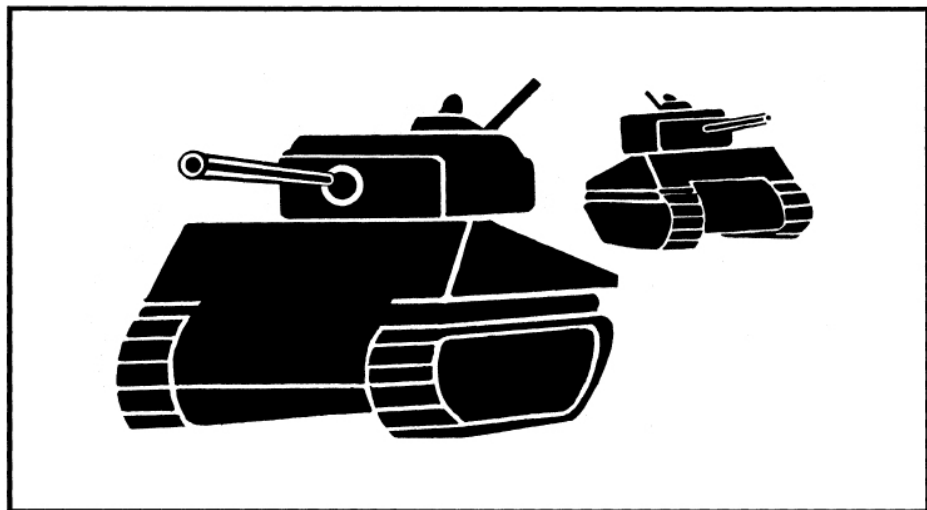
(defensive warfare)



- 1.只有市场领导者才能打防御战。
- 2.最佳的防御就是有勇气自我攻击。
- 3.必须封锁对手的强势进攻。

进攻战

(offensive warfare)



1.领导者的强势地位是重要考量因素。

2.找到领导者强势中的弱点进行出击。

3.尽可能地收缩战线。

侧翼战

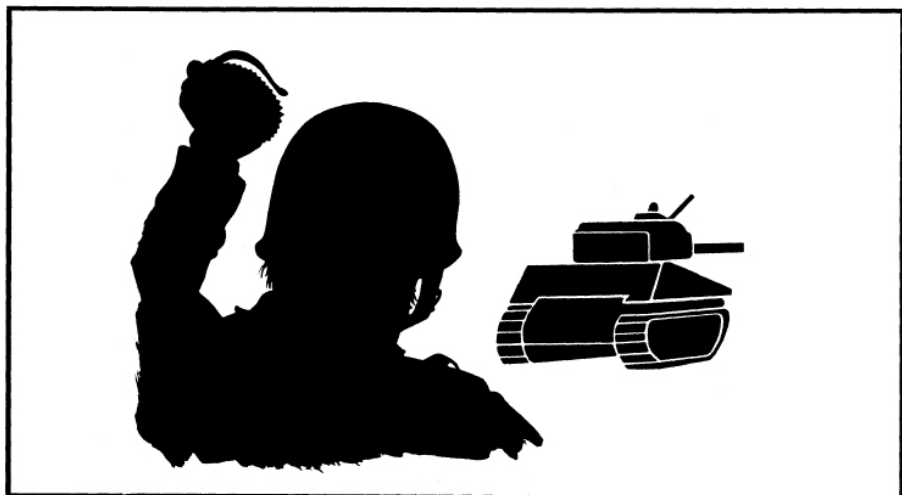
(flanking warfare)



- 1.最佳的侧翼战应该在无争地带进行。
- 2.战术奇袭应该成为作战计划中最重要的一环。
- 3.追击与进攻同等重要。

游击战

(guerrilla warfare)



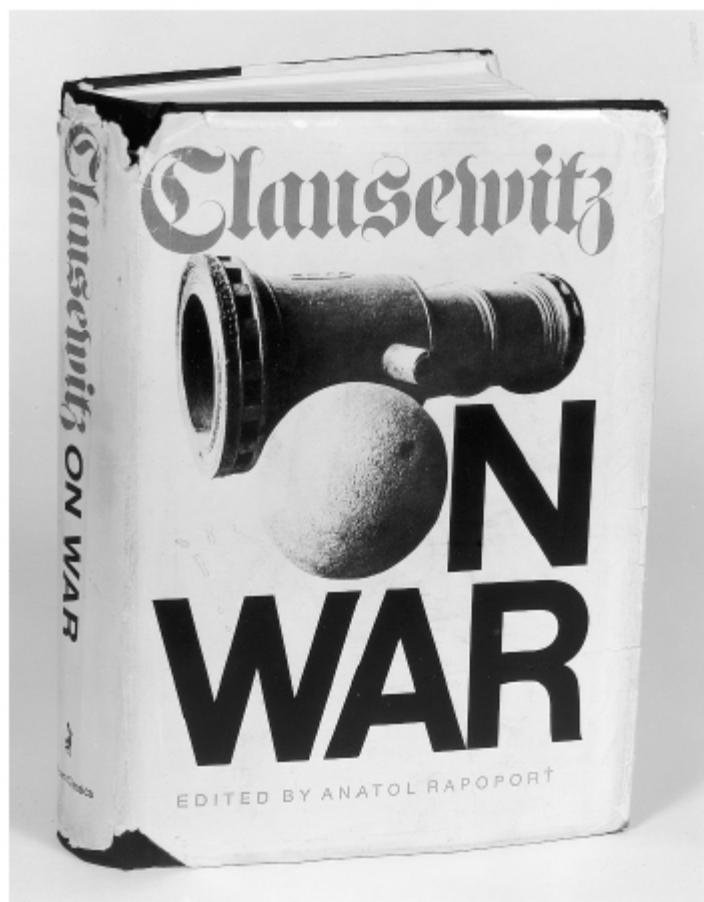
- 1.找到一块小得足以守得住的阵地。
- 2.无论多么成功，绝不能像领导者那样行动。
- 3.随时准备撤退，游击队只要活下来就可以再战斗。

引言 商业即战争

战争属于商业竞争范畴，同样也是一种人类利益和活动的冲突。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

商业竞争方面最优秀的著作并非出自哈佛大学教授之手，也不是就职于通用汽车、通用电气或宝洁公司的人士所写。我们认为，商业竞争方面最佳的书籍是由一位名叫卡尔·冯·克劳塞维茨的普鲁士退役将军所写，该书就是出版于1832年的《战争论》（On War），书中概括了所有成功战役背后所隐含的战略思想。



《战争论》中的每个观念都与商业竞争直接相关。正如克劳塞维茨所言：“战争属于商业竞争范畴。”

克劳塞维茨是一位伟大的战争思想家，他的思想和观念历经150年不衰。直到现在，《战争论》中的思想仍被美国西点军校、英国陆军军官学校和法国圣西尔军校所广泛引用。

自从《战争论》出版以来，战争已经发生了翻天覆地的变化。坦克、飞机、机关枪以及大量新式武器被广泛应用，但克劳塞维茨的思想在今天

仍然适用。

克劳塞维茨第一个提出，武器可以日益先进，但是战争本身基于两个亘古不变的特征：战略和战术。他对战争中战略原则的清晰阐述，可以成功地引导军事指挥官步入21世纪的战场。

商业需要新思想

传统观念认为，商业成功的关键在于满足顾客的需求。

美国西北大学的菲利普·科特勒（Philip Kotler）教授认为，营销就是“人类通过交换过程来满足人们需求的活动”。

美国营销协会认为，营销是“引导商品和服务从生产者向消费者流动的商业行为”。

密歇根州立大学的E.杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）认为，营销是“企业通过预测顾客或客户的需求，引导和提供满足需求的商品和服务从生产者流向顾客或客户，从而达成目标绩效”。



美国营销协会于2005 年对“营销”这一概念发布了新的定义：“营销具

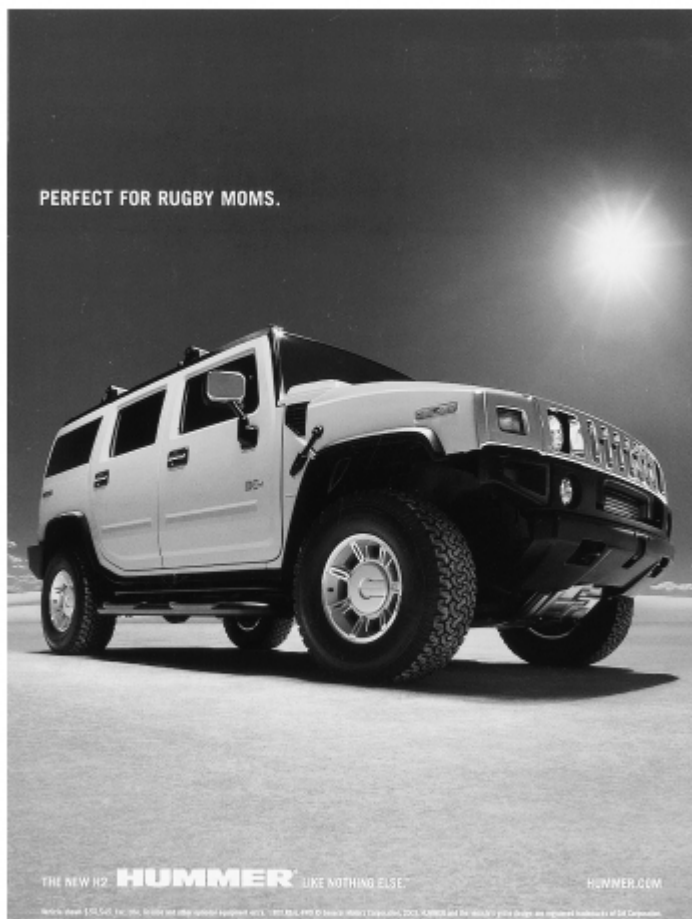
有组织职能并建立了一系列流程，包括创造、沟通、向顾客传递价值和管理顾客关系，以使组织和股东从中受益的行为”（仍旧没有提及竞争）。

1973年，哥伦比亚大学的约翰A.霍华德（John A.Howard）提出的营销的概念或许是对“需要和需求”理论最完整的解释。霍华德认为营销包括下列过程：

- （1）定义顾客需求；
- （2）根据组织的生产能力将需求概念化；
- （3）向组织高层传递该概念；
- （4）根据上述需求定义产出；
- （5）向顾客诉求该概念。

这五个步骤用于现今的市场环境就能获得商业成功吗？通过定义、沟通和传递需求就能使美国汽车公司成功地与通用汽车、福特和克莱斯勒公司抗衡吗？更别提还有丰田、达特桑、本田以及其他一些进口车的竞争了。

假定美国汽车公司^[1]是在辨明顾客需求的基础上制定产品策略，那么结果必然是，其产品线将与通用汽车一模一样，因为后者同样花费了上百万美元对相同的市场做调研，以发现顾客需求。



同样，通用汽车公司也借用军用车的概念，向消费者推出了“悍马”，这是通用汽车近年来为数不多的成功范例。然而，由于油耗过高，“悍马”的成功也许只是短暂的。

难道这就是商业竞争的全部吗？难道胜利属于在市场调研中做得更好的一方吗？

显然，这其中存在问题。当美国汽车公司不再理会顾客需求时，它却

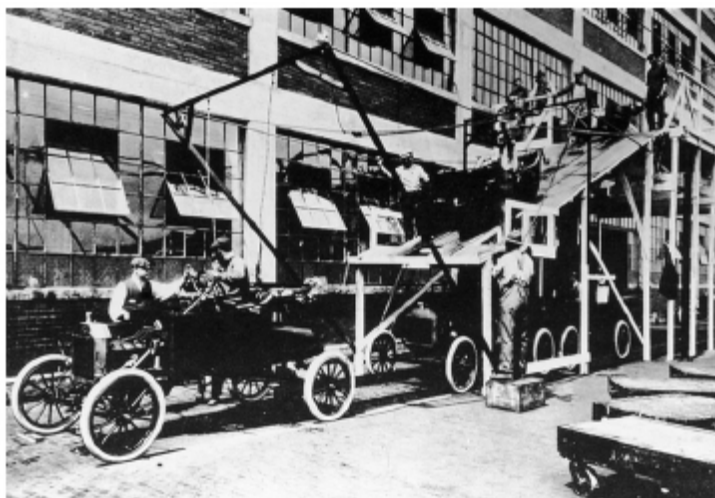
成功得多。它的吉普车，一款来源于军用车型的产品就是一个成功的例子，而美国汽车公司响应顾客需求生产出来的轿车却一败涂地。

焦点小组访谈[2]不可能启发出像吉普车这样的产品。同样，满足顾客需求也无法帮助市场落后者与领导者相抗争。

顾客导向

一直以来，企业中的市场部门总是以顾客为导向，它们一再提醒企业管理层要以顾客为导向，而不是以生产为导向。第二次世界大战后，“顾客是上帝”的理念至高无上，一直统治着全球商业界。

但是，“顾客是上帝”这一理念早已过时了，而市场部门似乎仍向最高管理层兜售这个毫无价值的观念。许多企业忠实地执行这些市场专家的建议，然而在付出种种努力后，看到的是上百万美元打了水漂，并给企业带来巨大的灾难。



20世纪20年代，商业以生产为导向。



20世纪50年代，商业以顾客为导向。

为了看清我们如何陷入当下困境，我们得回溯到20世纪20年代。那时的商业是以生产为导向，“只生产单一黑色车型”的福特汽车正处于鼎盛期。在以生产为导向的年代，企业家发现了广告的妙用。广告专家说：“广告宣传创造了大众需求，从而使大规模生产成为可能。”直到第二次世界大战后，龙头企业开始以顾客为导向，市场营销专家统领一切，市场调研成了首要任务。

可是，现今每家公司都是以顾客为导向。如果许多企业都在努力满足同样一批顾客的需求，那么只是满足顾客的需求已无多大用处。美国汽车公司的问题并不在于满足顾客需求，而在于如何与通用汽车、福特、克莱斯勒以及其他进口品牌汽车竞争。

竞争导向

今日的企业若要成功，就必须以竞争为导向。企业必须从竞争对手的定位中寻找弱点，然后针对那些弱点发动进攻。

许多成功的案例就证明了这一观点。例如，美国数字设备公司（DEC）利用IBM的弱点，在小型计算机领域出击，盈利颇丰，而其他企业只知道盲目跟随和满足顾客需求，亏损惨重。



如今，商业必须以竞争为导向。关于这一点，现在要比本书刚出版时更为显而易见。一个质量上乘的产品不足以确保其在市场竞争中获得成功。在当今的商业环境中，要确保竞争优势，你必须做到与众不同。

同样，赛文公司（Savin）成功地占领了小型廉价复印机这一滩头阵地，这正是施乐复印机系列产品的一个薄弱环节。

在竞争激烈的可乐市场中，百事可乐用更甜的味道向可口可乐发起挑战。与此同时，汉堡王用“火烤而非油炸”对麦当劳发起了进攻。

有些人会说，一直以来，每一份精心筹划的商业计划都包含对竞争对手分析的部分，的确如此，通常在商业计划书的最后一部分，称为“竞争评估”。然而，计划方案的大部分内容所涉及的却是市场情况，阐述各个细分市场，包括从无数的焦点小组访谈、试验样板以及市场测试中仔细整理出来的研究数据。

未来的商业计划

在未来的商业计划中，将有更大一部分关于竞争对手的分析。这类计划会仔细地剖析市场中的每个参与者，并相应列出对手的优势与弱点，同时制订出行动计划，以抵御其优势，利用其弱点。

将来甚至有一天，这类商业计划书中将包含每位竞争对手的主要企业高管的基本介绍，包括他们最惯用的战术以及做事风格，就像第二次世界大战中德军拥有盟军将领的档案一样。

这一切对将来的企业高管意味着什么？

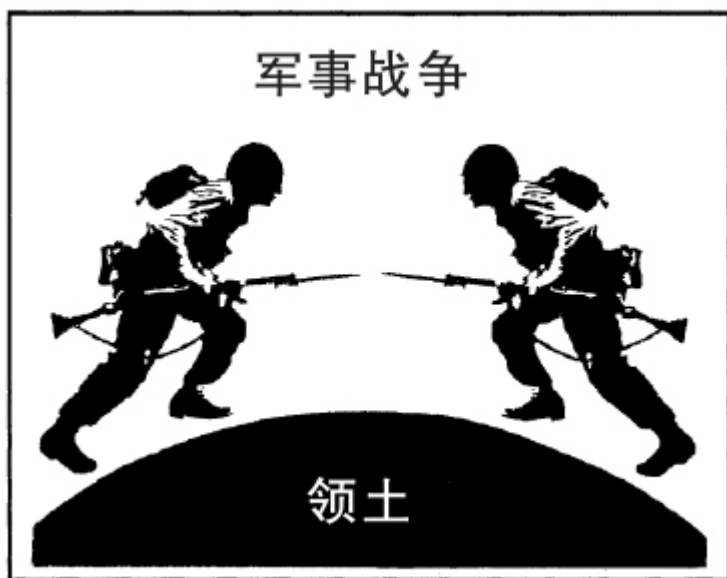
这意味着他们必须做好发动商战的准备。成功的商战会越来越像军事行动，企业必须制订出一整套作战计划。战略规划将变得越来越重要。企业必须学会如何对竞争对手发起正面进攻或侧翼包抄，如何坚守自己的定位，如何以及何时发动游击战。企业需要更多情报来预测竞争对手的动向。

从个人层面而言，成功的企业家必须拥有军事将领般的特质：勇敢、忠诚和坚毅。

克劳塞维茨可能是对的

商业就是战争，竞争对手就是敌人，目标就要赢得胜利。

这是否小题大做？并非如此。让我们把足球比赛同商业竞争做个比较。在足球赛中，进球最多的球队获胜；在商业竞争中，销量最大的企业获胜。在这一点上，两者是一致的。



在军事战争中，两支或多支军队为争夺领土的控制权而展开战斗。例如，在伊拉克，美国及其盟军为了获得控制权与当地武装分子展开战斗。

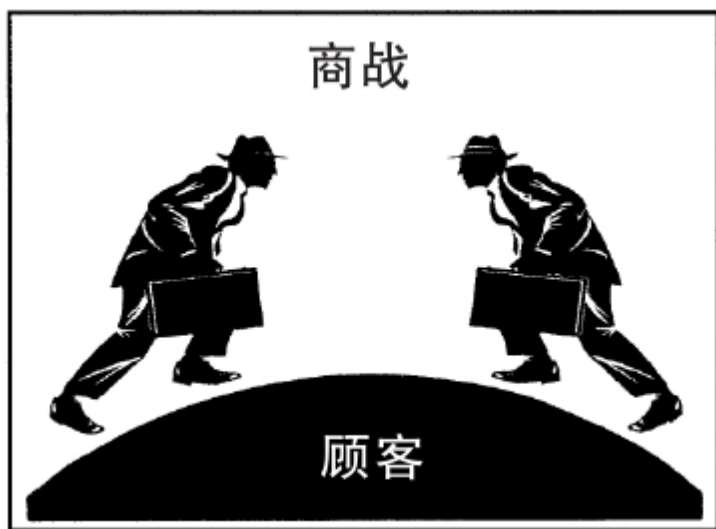
但是，我们用商业中使用的方法来踢一场足球赛，结果会如何呢？

我们把一位经理安插到一支足球队中，让他把球门当作进球点（即实现销售），然后看这位经理如何组织队伍，带球直冲球门。

即便你不是体育专家，也能看出球赛中直接进攻可能会导致失败。在足球比赛中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜，记分牌上的进球数正是对你这些能力的反映。

同样，在战争中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜，你所占领的阵地也正是对你这些能力的反映。

难道商业竞争不是这样吗？为什么那么多关于商业成功的定义中几乎从未提及“竞争”一词，也没有提及商业的本质特征呢？



在商战中，两个或更多的公司为争夺顾客而战。与军事战争不同，商战永不停息。

当今商业的本质特征就是企业间的竞争，而不是满足顾客需求。如果人们的需求在商业竞争中得到了满足，那么为了公众的利益就应该让商战持续下去，但千万不要忘记什么才是商业竞争的本质。

为商战正名

有人可能会反对把军事思维直接用于商业竞争。战争令人生畏，更不要说把它引入和平时期了。

商战就是企业运用战略和
战术去赢得市场竞争。

在卡尔·冯·克劳塞维茨和其他很多伟大军事思想家的启发下，我们对商战提出一个新定义。

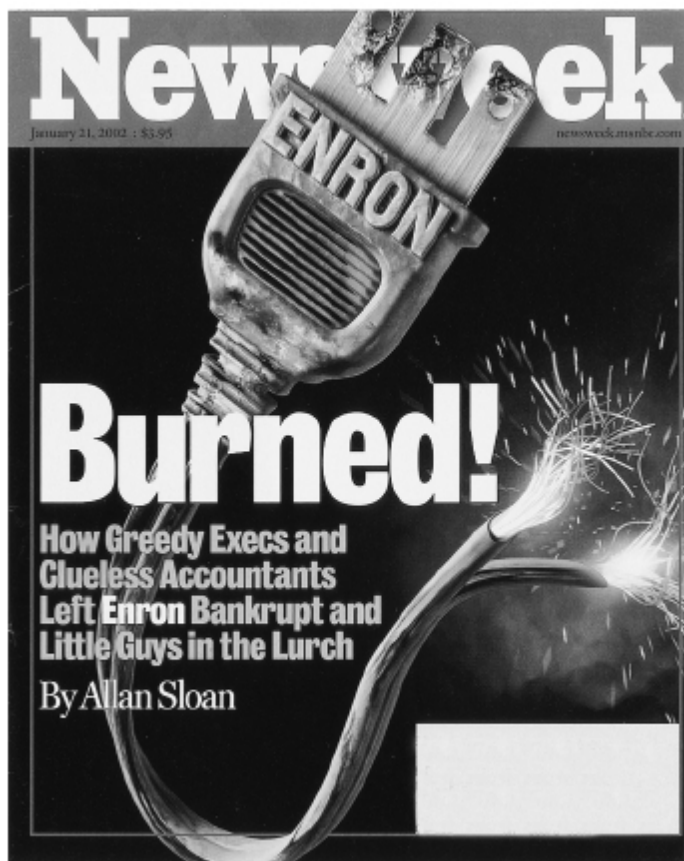
反对自由企业制度的人可能也反对市场参与者实践商战的原则，那就随他便吧。

甚至那些赞成自由企业制度的人也认为，将市场竞争比作“商战”，说得有点过火。如果你是其中之一，我们劝你考虑一下“战争”这一比喻的结

果，而非这一比喻本身。

对过去十多年美国商业史的一项调查表明，如果采用战争思想，美国无线电公司、施乐公司、西部联盟等企业许多记录在案的巨额财务亏损完全可以避免。研究战争并非只是研究怎样取胜，如何避免失败同样重要。美国经济更要提防的是大企业无节制和无意识的鲁莽行为，而不是商业角斗士运用战争艺术巧妙地进行竞争。

如果你想参与自由企业竞争，就理应学习一下商战原则。



安然、世通、环球电讯和阿德尔菲亚（Adelphia）是最新的几个例子。公众关注的是企业高管的欺诈行为，然而问题的关键不是欺诈，而是欺诈性战略。例如，安然通过实施多元化进入众多不同行业，就犯了军事上的典型错误——兵力分散。安然原本是一家天然气管道公司，后来相继进入贸易、通信、气象安全、建筑开发和电厂运营等领域。如果安然一直聚焦于利润丰厚的天然气管道业务，它就没有理由做假账了。

[1] 指American Motors 这家公司，而不是指所有的美国汽车公司。——译者注

[2] 焦点小组访谈，又称小组座谈，就是采用小型座谈会的形式，由一个主持人与一个小组具有代表性的消费者或客户交谈，从而获得对有关问题的深入了解。——译者注

第1章 长达2500年的战争史

基本原则：兵力原则。无论何时，都应该首先尽力做到这一点。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

如果商业就是战争，那么我们就要从中有所借鉴。我们以研究战争史开始，因为战争史本身就有许多值得研究的东西。

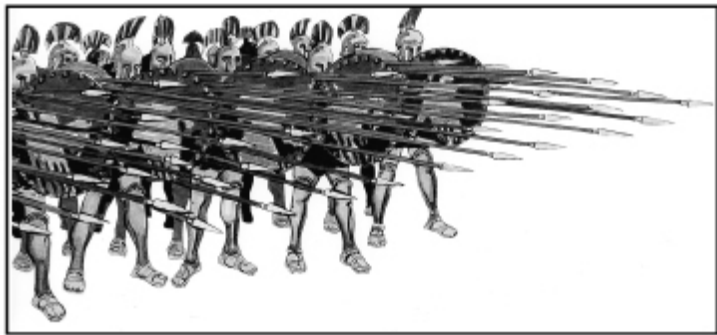
根据威尔·杜兰特（Will Durant）和阿里尔·杜兰特（Ariel Durant）的论述，在过去有文字记载的3438年历史中，只有268年没有发生过战争。早期历史大都详细记载了成功的军事战役和战斗。

早在耶稣基督诞生之前，世界各地就已有正规部队在战场上短兵相接。在无数的两军对垒过程中，军事战略日臻完善。

马拉松战役：公元前490年

公元前490年，1.5万波斯士兵^[1]在雅典西北部的马拉松海湾登陆，在那里，他们面对的是1.1万雅典士兵。希腊士兵虽在数量上处于劣势，但他们拥有一个很大的优势，即步兵方阵，每个希腊士兵都举起盾牌，盾牌交叠，既保护了自己，同时又在一定程度上保护了位于自己左侧的人。

波斯人习惯于单打独斗，对这种步兵方阵的格斗形式无所适从。这样，仅仅200名雅典士兵就击败了6000名波斯士兵。这成为经典的赫兹（Hertz）对安飞士（AVIS）战役的早期翻版。



希腊的步兵方阵具有革命性的理念，它使得士兵们能够协同作战。在商业中，同样的理念被称为“聚焦”，是一种实现商业突破的有力手段。

在马拉松战役中，人们学会了“集中兵力、团结作战”的军事战略思想。

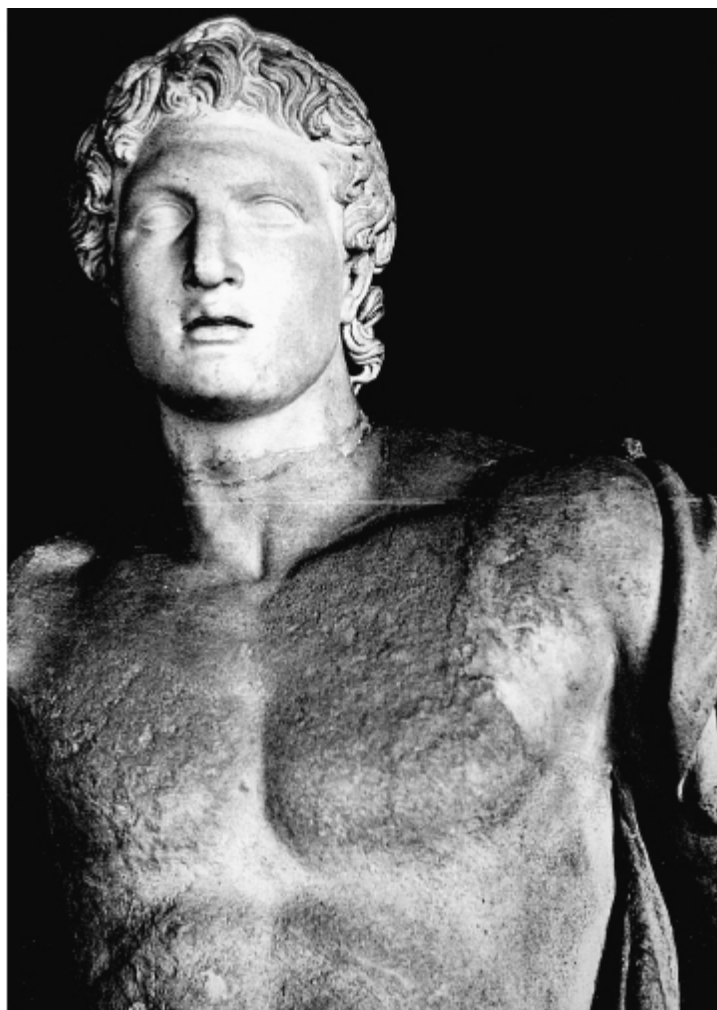
当然，我们今天之所以能记住这一事件，是因为士兵菲迪皮茨（Pheidippides）的英勇行为。他跑了35000多米到雅典传递信息，一到达就冲口而出：“庆祝吧！我们胜利了！”说完随即倒地而亡。

现在，马拉松长跑运动员要跑42000多米。当然，他们在赛前不必先同波斯士兵打仗。

阿贝拉战役：公元前331年

在马拉松战役过后150年，亚历山大大帝的势力崛起。亚历山大是亚里士多德的学生，喜欢《荷马史诗》，他勇敢而谨慎，就像是早期的托马斯·沃森^[2]（Thomas Watson）。

在多瑙河畔取得多次胜利后，亚历山大匆忙回家，却发现大流士（Darius）领导下的波斯军队又来寻找麻烦。大流士从300名智士中选了德摩斯梯尼（Demosthenes）（德摩斯梯尼可以算得上是最早的广告人了），他到处散播谣言说亚历山大的军队已经灭亡。



同许多伟大的军事指挥官一样，亚历山大大帝总是身先士卒，因此多

次受伤。亲自参战的主要优势是能够及时调整战术。阿贝拉战役中，他带领机动骑兵侧翼包抄波斯军队，从而获得胜利。商场如战场，能迅速调配兵力通常是制胜的关键。

厉兵秣马数年后，一场决战于公元前331年在阿贝拉爆发。历史上对大多数的军事战役的记载都非常详尽，就算是在2300多年后的今天，我们仍能看到交战双方军队的战斗序列（试问，宝洁公司有哪一份商业计划能够保存2000多年）。

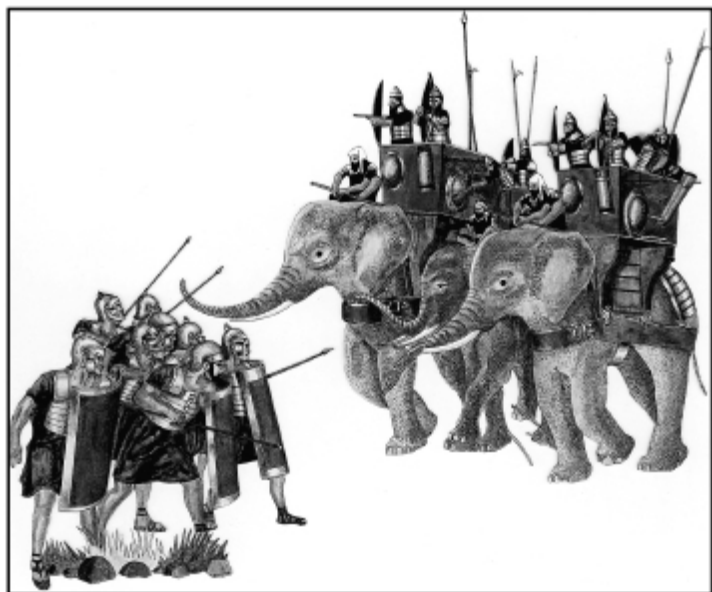
大流士以传统的方式组织兵力，阵前是15头大象和200辆战车；而亚历山大则更有创造性，他取胜的关键在于在军队的两个侧翼安排了骑兵，这一队形在其后的2000年里被不同形式地加以运用。战斗以亚历山大军队右翼骑兵的翼形进攻开始，这个阵势诱使波斯军队袭击亚历山大军队的左翼，却没料到亚历山大率领其灵活机动的骑兵绕到敌人中后部，从右侧击溃了波斯军队。

亚历山大大获全胜，成为“王中之王”。用20世纪军事思想家B.H.李德·哈特（B.H.Liddell Hart）的话来说，亚历山大所运用的战略是以“间接路线”克敌制胜。

哈特认为，一支成功的军队应该“出奇制胜”。

梅陶鲁斯河战役：公元前207年

下一个出场的是著名军事强国罗马。在公元前207年梅陶鲁斯河流域，罗马充分证明了其强大的战斗力。



大象虽具力量优势，但缺乏灵活性。在梅陶鲁斯河战役中，尼禄巧妙地调动他的罗马军队打败了哈斯杜鲁巴及其战象。

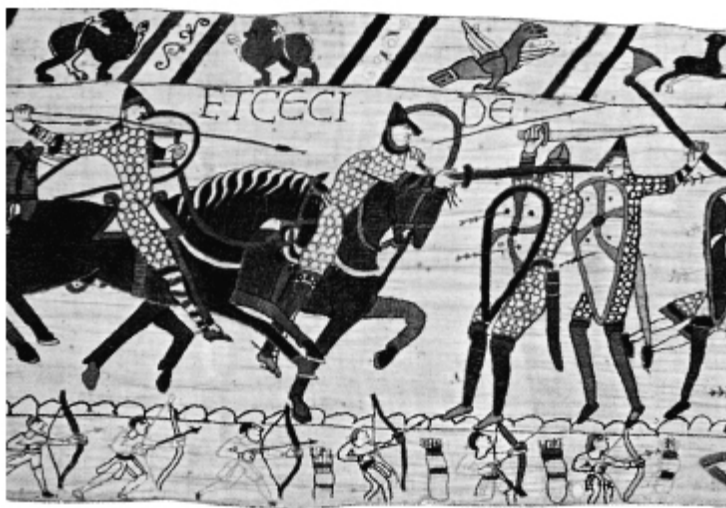
当时，迦太基（现在的黎波里）军队正在进攻意大利。迦太基军队由两兄弟率领，即南方的汉尼拔（Hannibal）和北方的哈斯杜鲁巴（Hasdrubal），他们用大象作为头阵，成为20世纪装甲作战的始祖。

然而，两兄弟将兵力分散的做法是错误的。尼禄^[3]（Nero）教给了他们经典的军事原则，即集中优势兵力原则。

尼禄首先率兵南下，向汉尼拔的方向进发，但夜幕降临后，他突然调头北上，令部队急速行军。经过历史上最艰苦的一次行军后，尼禄同罗马将军波尔基乌斯（Porcius）和利维尤斯（Livius）会合，当时他们正与汉尼拔的兄弟哈斯杜鲁巴交战。

这场战斗就像是阿贝拉战役的重演。尼禄率领军队的右翼绕过哈斯杜鲁巴的左翼。这次进攻出人意料的成功。尼禄赢得了战争史上空前绝后的胜利。

然而，新闻界偏爱失败者而非胜利者，所以我们今天只记住了250年后那位与尼禄同名的暴君。就连汉尼拔和他的战象也比尼禄将军更出名。用行话说，这就叫：“胜利者私下谈笑，失败者占据新闻头条。”



一条70米长的贝叶挂毯向我们讲述了诺曼骑士在黑斯廷斯战役中攻击哈罗德国王的故事。

黑斯廷斯战役：公元1066年

大约1000年以后，在英国黑斯廷斯小镇又有一场漂亮的战役。在这里，诺曼人在威廉（又称“征服者威廉”）的领导下，改变了历史进程。当

时，与诺曼人对阵的是国王哈罗德和他的撒克逊士兵。

同多数战役一样，不管是军事战争还是商战，在黑斯廷斯，双方进行着拉锯战。最后，威廉做出了一个重大决定：诺曼人攻击的主要目标应该是作为统帅的哈罗德国王本人。

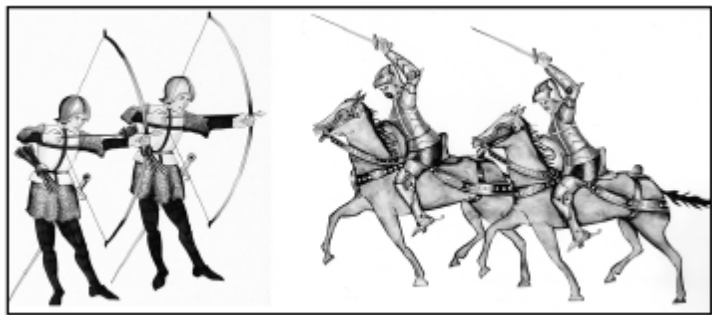
于是，威廉派出20名诺曼骑士突破撒克逊防线，去擒拿哈罗德（而如今，我们会派出20名律师，携带一些5年期的合同）。4名诺曼骑士擒获了哈罗德国王，并立即将他处死了。

事实证明威廉是对的。撒克逊人看到他们的国王死了，防线立即崩溃，威廉大获全胜。

克雷西战役：公元1346年

但是，战争就像商业一样，从不会是单方面的。1346年，英国在克雷西向法国进行了报复。

英王爱德华三世取得胜利的关键在于使用了英式长弓，这一技术突破就像商战中一种新产品的面世。有了英式长弓（好比在14世纪有了机枪），步兵和弓箭手头一回能够顽强地抵抗骑兵（擒获可怜的哈罗德国王的那种骑兵）。



在军事历史上，很少有武器像英式长弓这样具有革命性的科技突破。英式长弓让英国人在战场上称雄了好几十年。

但是，英式长弓虽然比石弓快6倍，但需要技能和训练才能操作。英式长弓的拉力为45公斤，射程是183米。要成为一名合格的弓弩手需要6年的时间。

这就是为什么在古代英国，星期天的射箭训练是强制性的，而去教堂做礼拜却不是。

69年后，在1415年的阿金库尔战役中，法军仍然没有吸取上次教训。在这场战役中，5500名英军打败了20000名法军。骑兵又一次输给了英式长弓。



在军事战役中，极少数是由武器优势决定胜败的，阿金库尔战役便是其中一例。商业也是如此。然而，企业经营者经常会误将微弱的技术优势当作“长弓”，并轻率地向防卫坚固的对手发起进攻，结果通常是以失败告终。

商战中有没有可能对抗一个强大的对手呢？

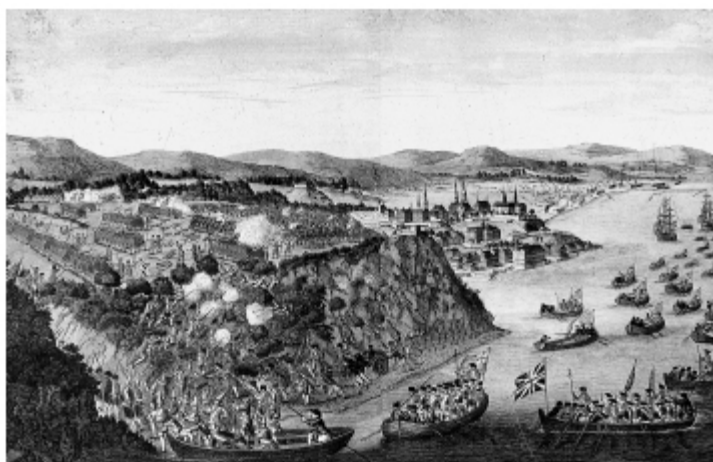
当然是可能的，但是你需要一把英式长弓。例如，哈罗伊德公司（施乐）的静电复印术，以及宝丽来公司的兰德照相机都是这样的“长弓”。

魁北克战役：公元1759年

1759年，法国军队在魁北克又一次遭遇惨败。在詹姆斯·沃尔夫（James Wolfe）将军率领下，英军出奇制胜。英国步兵在魁北克后方沿河而下，翻越“无法攀越”的峭壁，到达亚伯拉罕平原。

就像军事战役一样，商战中克敌制胜的最佳途径并非一定是正面进

攻。要搞清楚，哪种途径最能动摇对手的根基？



魁北克战役是侧翼战成功的又一例证。英军步兵沿河而下，翻越绝壁，从后方奇袭了法国军队。

不幸的是，詹姆斯·沃尔夫将军没能活着享受到这一胜利的果实。他的对手路易斯·约瑟夫·德·蒙卡尔姆（Louis Joseph de Montcalm）侯爵也未能幸存。这提醒我们，不管是在军事战争中还是在商战中，都会有伤亡。

对于双方而言，都是如此。

邦克山战役：1775年

仅在16年之后，战火就烧到美国家门口了。在波士顿郊外的邦克山，爆发了美国独立战争中最著名的战役。

谈起美国人对战争史方面的了解，我们感到悲哀，因为一般美国人并不知道邦克山战役发生在哪座山上，也不知道战役中哪方最终获胜了。

指挥官威廉·普雷斯科特（William Prescott）率领1000名美国士兵在离邦克山不远处的布雷德山顶挖了战壕，他命令士兵：“在看到敌人的眼白之前，不要开火。”下午3时，3000名英军在威廉·豪（William Howe）将军的率领下向山顶进攻。美国士兵屏住火力，直到身着红色军服的英军只有40多米远时才开火。



在一次正面袭击遭受巨大的伤亡后，英国军队最终占领了布雷德山。这是一场直到今日仍很有名的战役。

那是一场血战！如同向所有严密设防的战壕进行正面进攻一样，英军伤亡惨重，参战的3000名英军中有1000多人战死。

谁是最终胜利者？当然是英军。美军最终折戟而归，因为，英军人数是美军的三倍，两军的兵力相差太悬殊了。

特伦顿战役：1776年

几乎每个人都知道1776年的特伦顿战役。在这场战役中，乔治·华盛顿（George Washington）将军在圣诞夜带兵横渡德拉瓦河，痛击了黑森雇佣兵主力，对吗？

不对。事实上，华盛顿军队的人数超过了黑森雇佣兵（2000：1500）。突然袭击加上兵力优势以及夜色掩护，使华盛顿成为那一天的胜者。



乔治·华盛顿使用优势兵力发动奇袭战，赢得了他最负盛名的特伦顿战役。当你在商战中也能如此，胜利几乎是毫无悬念的。

商战也是如此，不要低估克劳塞维茨的兵力原则——胜利通常属于更强的一方。拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）说：“上帝站在兵力多

的一方。”

奥斯特利茨战役：1805年

但是，1805年拿破仑在奥斯特利茨取得重大军事胜利时，他的兵力并不占优势。



拿破仑可能是历史上最杰出的军事战略家。他总是对敌军的势力进行细致评估，据此选择决战地点和部署兵力。企业家应该效仿他，详尽地研究对手是制定有效战略的第一步。

拿破仑的优势是灵活性。他诱使俄奥盟军攻打其右翼，然后他灵活地调动左翼袭击敌人薄弱的中部，结果大获全胜。拿破仑获胜的关键在于调兵神速，他声称，在同一时间内他的军队的行军速度是敌军的两倍。他说：“我可以输掉一场战斗，但我绝不输掉一分钟。”

商战又是如何呢？有多少分钟、多少小时、多少天甚至多少星期都浪费在市场规模、市场调研和市场测试中了呢？宝贵的时间经常被浪费掉，眼看着就要成功了，结果因为贻误时机而遭遇了失败。

1812年，在博罗季诺战役中，拿破仑忘记了奥斯德利茨战役的成功经验。他不顾参谋们的反对，以优势兵力正面进攻俄军，结果在敌军化为乌有之前，已有3万名法国士兵阵亡。这一场面在一个多世纪后又被阿道夫·希特勒重演。



电影《滑铁卢战役》中威灵顿由克里斯托弗·普卢默扮演，拿破仑由罗德·斯泰格尔扮演。很自然，饰演失败者的罗德·斯泰格尔成了主角。尽管拿破仑非常杰出，但在滑铁卢战役及其他历史上的军事战役中，都是防守方占了上风。请注意我们有关美国汽车公司的评论。美国汽车公司多年来一直在向领导者发动进攻，但都以失败告终，最终被克莱斯勒公司收购。克莱斯勒只保留了吉普这个品牌，其他品牌全部摒弃。令人困惑的是，为什么美国汽车公司当初不这么做？结果，由吉普开创出来的SUV，后来成为美国汽车业规模最大且利润率最高的市场。“放弃失败业务，集中资源于优势业务”几乎总是最有效的商业战略。

滑铁卢战役：1815年

继博罗季诺战役3年之后，1815年，在比利时的一个小镇滑铁卢，威灵顿公爵阿瑟·韦尔斯利（Arthur Wellesley）结束了拿破仑的光复之旅。

在滑铁卢战役，实际上拿破仑在兵力上略占优势，他与威灵顿的兵力之比是74000：67000。但是，拿破仑当时为进攻一方，威灵顿却可以按兵不动。拿破仑知道，他必须在普鲁士军队赶来增援英军和盟军之前发起攻势。

克劳塞维茨的第二条战争原则是防御优势原则，一个精心布置的防御阵地固若金汤，难以攻克。

因此，根据竞争和资金投入情况，我们可以预计，雪佛兰将是今年销量最高的汽车，佳洁士将是销量最好的牙膏，麦当劳将是最大的快餐企业。

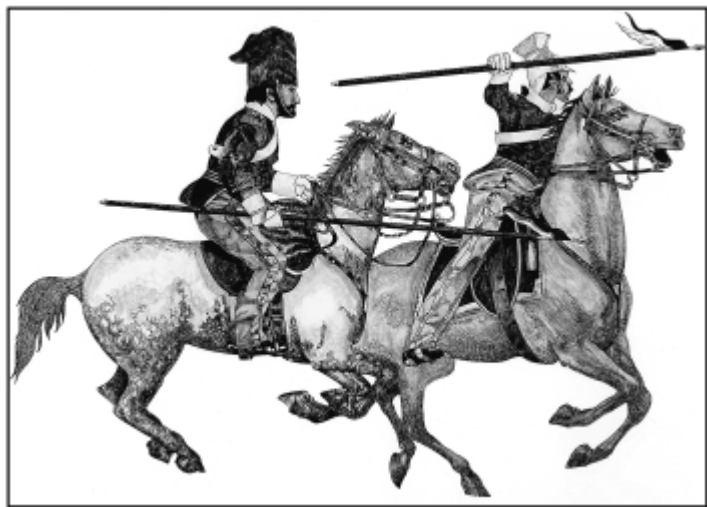
1815年6月18日晚7时30分，暮色渐浓，拿破仑开始了最后一搏。他命令10个营的皇家卫队向英军中部发起正面进攻，命令士兵：“冲锋，往前冲！”

克劳塞维茨说：“拿破仑用上了最后的兵力，企图挽回一场不可挽回的战斗。他孤注一掷，用尽了自己最后一点兵力，最终像乞丐一样丢掉了阵地，也丢掉了皇位。”

拿破仑在滑铁卢的遭遇给底特律的美国汽车公司带来什么启示呢？

它们是否可以放弃低利润的乘用车业务，而聚焦于高利润吉普车业务来重建行业地位呢？

克劳塞维茨说：“有条件的投降并不耻辱。一位将军不能在战斗中打到弹尽粮绝，一名优秀的棋手也不会下一盘败局已定的棋。”



巴拉克拉瓦战役中，轻骑旅的冲锋是错误的，他们误解了命令。然而，类似的错误每天都在商战中上演：弱势企业向强势企业发动正面进攻。这是多么荒唐的事！

巴拉克拉瓦战役：公元1854年

在巴拉克拉瓦，英军在拉格伦（Raglan）勋爵率领下同俄军交战，俄军的统帅是……谁知道呢？记住，胜利者总是无名的（谁是通用汽车公司的总裁，谁是宝洁公司的总裁）。

在巴拉克拉瓦，爆发了世界上最著名的冲锋，还爆发了世界上最有效的冲锋之一。

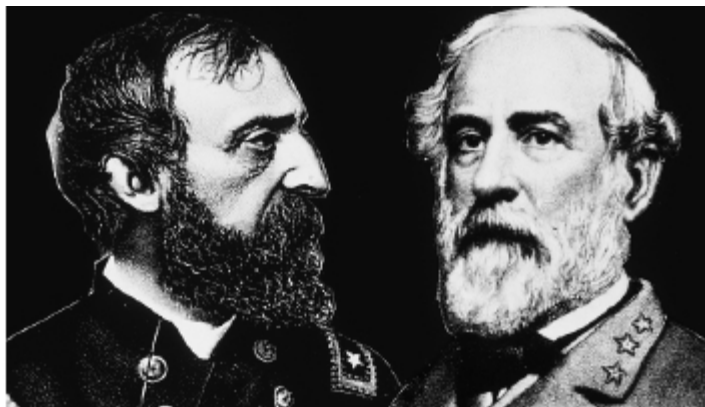
著名的“轻骑旅的冲锋”是个灾难。卡迪根（Cardigan）伯爵率领那著名的600名士兵径直冲锋到强敌的火力之下，结果是瞬间被击溃，损失惨重。

而有效的“重装旅的冲锋”发生在同一天上午的早些时候。轻骑旅未能在重装旅冲锋成功之后追击，导致拉格伦命令卡迪根采取行动，因命令被错误理解，最终导致了灾难性的后果。

葛底斯堡战役：公元1863年

历史总是重演，只是参与者不同罢了。1863年，在葛底斯堡，罗伯特E.李（Robert E.Lee）对阵.....

试问，你还记得那位获胜将军的名字吗？不，不是尤利西斯S.格兰特（Ulysses S.Grant）将军，而是乔治G.米德（George G.Meade）将军，又一位默默无闻的获胜将军。



名利并不总能双收。无论是在战场上还是商场中，我们通常倾向于赞美失败者（比如拿破仑·波拿巴、罗伯特E.李和惠普前CEO卡莉·菲奥莉娜），而不是赢家，（大家都知道罗伯特E.李是谁，但很少有人知道左侧那个人是乔治G.米德——葛底斯堡战役中胜利一方的将军）。

数以百计的书籍都记载了美国内战中这场决定性的战役。当时李将军如果出兵早一点会怎样？皮克特如果冲锋稍晚一步又会怎样？然而，请看双方兵力。李将军拥兵75000人，而米德率兵88000人。

所以，你用不着去翻阅那些书以查找为什么北方获胜南方失败的原因，战争的第一条原则已经告诉你答案了。

兵力原则是“基本原则”。克劳塞维茨说：“永远都要首先尽可能把握这一根本原则，必须在决战之地投入最大数量的兵力。”

克劳塞维茨研究了历史上有记载的所有军事战役，发现只有两次战役是兵力处于劣势的一方获胜，并且人数只有或不及对方的一半。历史上，绝大多数情况都是兵力强大的一方获胜。

在战场上高唱《迪克西》^[4]和《星条旗》的人数只差13000人。

索姆河战役：1916年

随着一种致命的新式武器——机枪的投入使用，“结束一切战争的战争”开始了。一项技术突破又一次加强了防御方的力量（就像在20世纪五六十年代电视在商战中所发挥的作用一样）。关于这一点，没有比1916年发生在索姆河的战斗更有力地印证了这一点。



机枪的发明改变了整个战争的性质。在索姆河战役中盟国所得到的教训是，机枪的防御力量使得传统的步兵进攻几乎不可能。20世纪50年代，电视改变了商业规则；40年后，网络也起到了同样的作用。

1916年7月1日，英法盟军在一个星期的炮火准备之后冲出战壕，向德军的阵地正面冲锋，结果遭遇了德军机枪的猛烈火力。

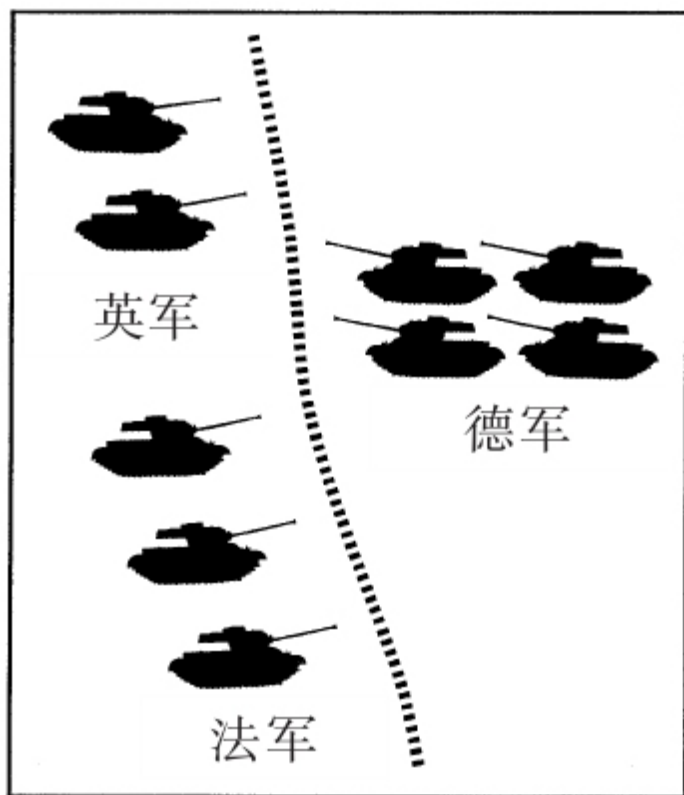
仅在第一天，英法盟军就损失了5万人。这一战役进行了140天，惨况史无前例。索姆河畔血染大地，成果如何？英法盟军只是向前推进了5英里[5]。

次年在康布雷战役中，英军的坦克亮相，这一技术突破的重要性在20多年后才被充分重视。坦克第一天投入战斗就推进了5英里，相当于索姆河畔战役中所有步兵的战斗成果。不幸的是，这一战果并没有被步兵巩固，英军很快就把得来的阵地丢掉了。

色当战役：1940年

你的竞争对手往往比你的朋友更关注你的一举一动。英国人1917年在康布雷战役实验的武器（坦克），在1940年阿登森林的色当战役中扮演了主要角色。

在这次经典的现代战役中，冯·伦德施泰特（Von Rundstedt）的坦克纵队直攻盟军的薄弱环节，即位于南部的法国马其诺防线和北部的英国远征军之间的薄弱防御地带。



法国战役的初始阶段，英法两国拥有比德国更多的坦克（盟军有3142辆，德军只有2580辆）。然而，德国将重心放在装甲车部队上，在色当取得了突破。“在狭窄战线纵深突破”成为军事箴言，企业家也应采用这一理念。

法国军事专家说：“在阿登高地无法使用坦克。”或许这些人正是那些认为魁北克悬崖不可攀登的专家的后裔。

德军步步紧逼，英军被迫放弃在法国作战，转而备战英国国内战场。

英国最大的防线是英吉利海峡，它迫使德军开始争夺制空权。在英国

领空，戈林的梅塞施密特战斗机无法与英国的放鹰者飓风式战斗机和海上喷火式战斗机抗衡。

几年后，多数战争成功的秘密武器——兵力优势，随着美国军队和德怀特D.艾森豪威尔（Dwight D.Eisenhower）将军的到来开始显现。

如果把商业和战争的相似之处用一个人来体现的话，艾森豪威尔将军再合适不过了。他在办公室里工作，出入提商旅包，还配有一个秘书。他说话如同大企业家。在为欧洲防御战做准备时，他警告士兵们：“不要做无谓的牺牲，直到我给你们下达命令。”

我们知道那次防御战的结果。然而，虽然打赢了军事战，却输掉了商战。我们原先的敌人——德国和日本，在全球商战中打败了我们。



除制服外，很难将军事领袖与商业将领区分开来。英国陆军元帅蒙哥马利说得对：“直到作战各方把纸用完之时，战争才会结束。”

谁又会打赢21世纪的商战呢？胜利将属于从战争史中汲取经验最多的商业将领，属于像亚历山大大帝一样运筹帷幄，像拿破仑一样调兵遣将，像乔治S.巴顿（George S.Patton）一样骁勇善战的商业将领们。

[1] 波斯，就是现在的伊朗。——译者注

[2] 托马斯·沃森，IBM 公司创始人。——译者注

[3] 这里尼禄是将军，不是著名的小提琴家。

[4] 《迪克西》，美国内战中南军军歌，也被南方联盟政府作为非正式国歌。——译者注

[5] 1英里 = 1.6093千米。

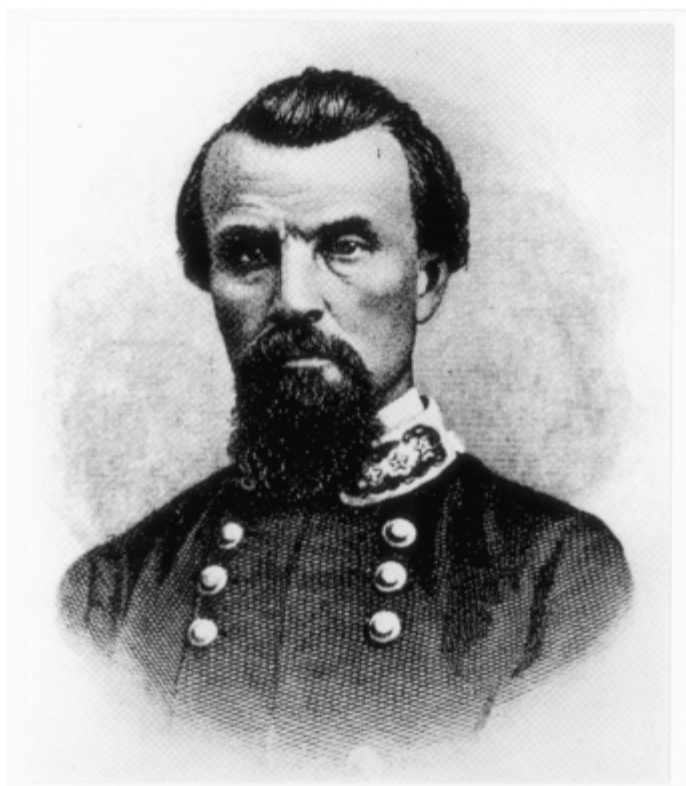
第2章 兵力原则

在决战之地投入尽可能多的兵力。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

企业里常有人说：创业容易守业难，意思是争第一要比保第一容易。

忘了这种说法吧。这些人只不过是制造神秘感罢了，他们对研究社会学更感兴趣，而不愿承认商业竞争的现实。



这是美国内战时的内森·贝德福德·福里斯特（Nathan Bedford Forrest）将军，他曾完美地描述了战争的根本要义：“在第一时间，集结最多的兵力到达战场。”

事实上，在商业中保持第一远比取得第一容易。领导者是山巅之王，他可以利用兵力原则进行竞争。

兵力原则是所有战争原则中最基本的原则，其本质是弱肉强食法则——大鱼吃小鱼，大企业击垮小企业。

交战中的数学法则

研究交战中的数学法则后，你就会发现为什么通常都是大企业获胜。假设两军交战，红军有9名士兵，蓝军只有6名士兵，红军占有50%的数量优势。人数可以是9个人对6个人，也可以是90人对60人，或者9000人对6000人，不管数量到底是多少，比例原则相同。

再假设，平均每3发子弹中有一发能射杀1名士兵。

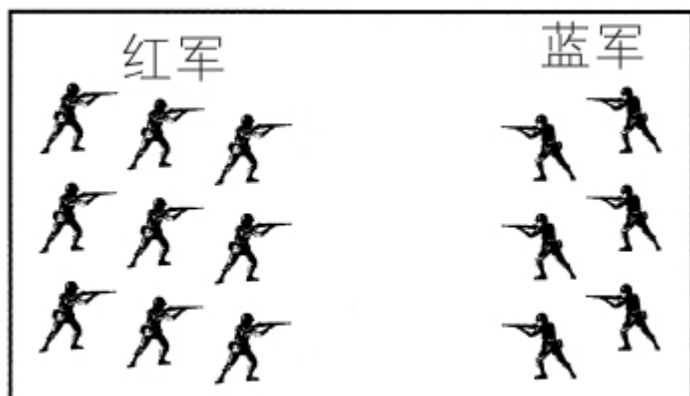
第一轮交火后，战局会发生戏剧性的变化。红军由9：6的优势转变为7：3的优势。红军50%的兵力优势变为大于100%。

随着战火的蔓延，这种致命的倍增效应仍在不断继续。

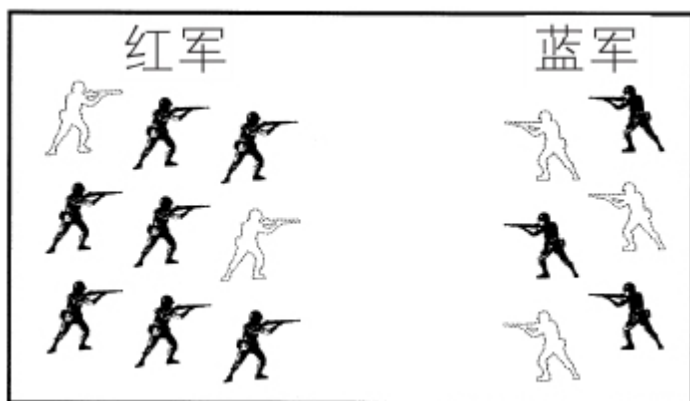
第二轮交火后，数字会变为红军以6：1占绝对优势。

第三轮交火后，蓝军就被彻底歼灭了。

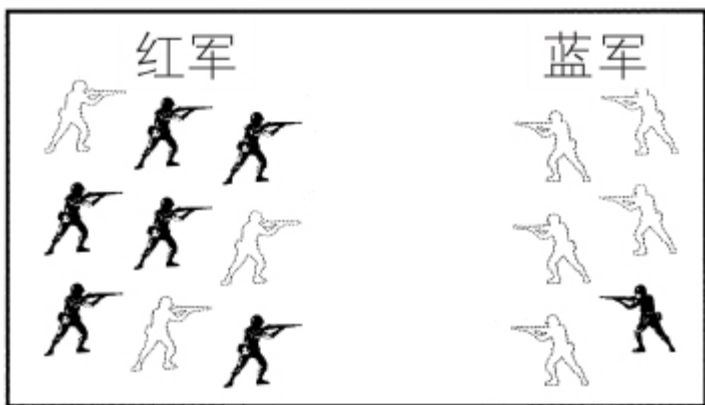
再来看一下双方的伤亡情况。优势兵力（红军）的伤亡人数仅是劣势兵力（蓝军）的一半。



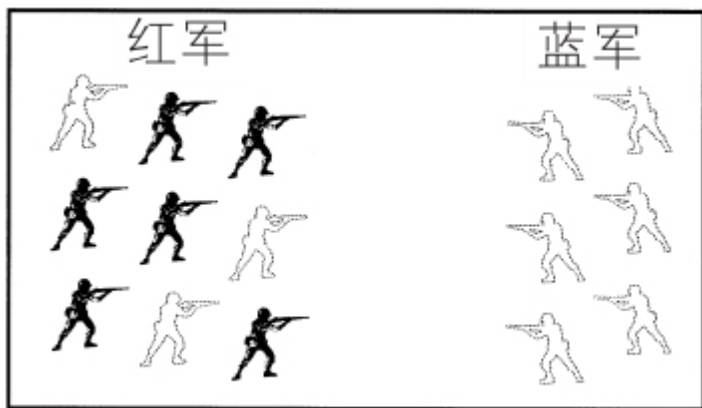
交战之初，红军以9：6的优势在人数上胜出蓝军。



第一轮交火后，红军人数以7：3超过蓝军。



第二轮交火后，红军人数以6：1占绝对优势。



第三轮交火后，蓝军被彻底歼灭。

这一结果可能同好莱坞电影中那些虚构的场景正好相反。在那些电影里，几个美国大兵消灭了大批日本兵，然后壮烈牺牲。

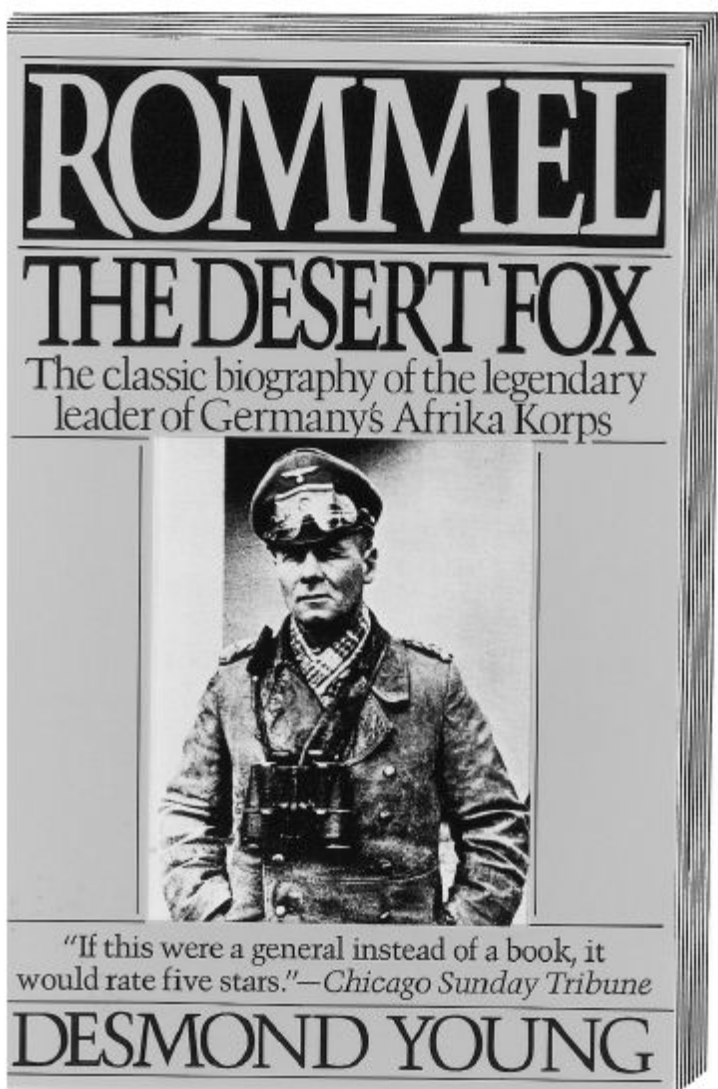
现实生活中的情况却截然不同。大众汽车的甲壳虫要是和通用汽车的大巴正面相撞会怎样呢？你会看到，大巴只是在保险杆上撞出了一些划

痕，而甲壳虫却被撞成了一张薄饼。你的体形越大，对方损伤就越严重。

这两辆车产生了动量交换，这是物理学的一条基本定律，大而重的车受到的损伤比小而轻的车要少。

第二次世界大战中，盟军在欧洲的胜利并没有秘密可言。德军有2名士兵，盟军就有4名士兵；德军有4名士兵，盟军就有8名士兵。德国实际上开创了现代战争模式，然而即使它拥有丰富的技巧和经验，以及拥有像埃尔温·隆美尔和冯·伦德施泰特这样的统帅，也无法改变交战中的数学法则。

在军事上，兵力数字太重要了。多数军队的情报部门都有一项工作叫作战斗部署，它会告知指挥官敌军的规模、方位和作战特点[在威廉C.威斯特摩兰^[1]和哥伦比亚广播公司（CBS）的官司中，其关键就在于越南战争中战略部署的文件是否伪造]。



埃尔温·隆美尔将军被称为“沙漠之狐”，他是北非战场杰出的战地指挥官。后来，他参加了刺杀希特勒的行动，不幸因行动失败而丧生。

商战中的数学法则

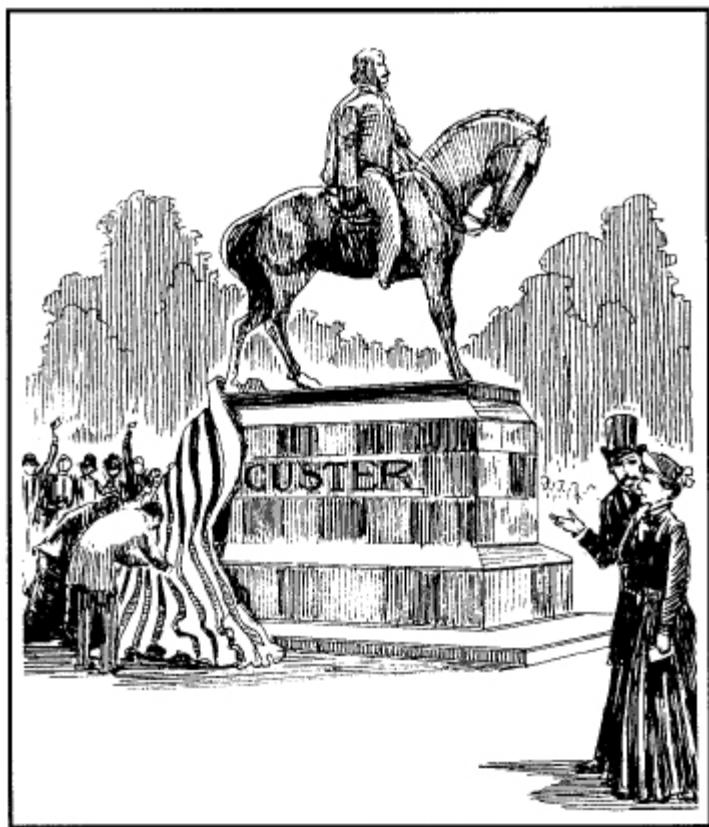
两家企业正面交锋时，上述原则同样适用。上帝总是站在销售队伍更庞大的一方，在一个全新的市场上，拥有更大销售队伍的企业最终会占有更大的市场份额。

市场一旦被分割开来，占有更大市场份额的企业将继续从小企业那里抢走生意。大企业有能力担负起更高的广告预算、更多的调研活动、更多的销售门店等。难怪“富者愈富，穷者愈穷”。

难道小企业就没有前途了吗？当然有，这就是我们写本书的原因之一。通用汽车公司、通用电气公司以及IBM公司不用研究克劳塞维茨的理论也能获胜。

但是，市场份额较小的小企业有必要像战地指挥官一样思考问题。小企业必须把战争第一原则即兵力原则牢记在心。拿破仑说过：“数量上处于劣势的军队，其战争艺术在于在进攻点和防守点比敌军投入更多的兵力。”

卡斯特^[2]（Custer）若能让苏族人分散兵力进攻山头的话，可能会成为美国最著名的英雄。



在密歇根州的门罗市有一座卡斯特将军的雕像，这位将军西点军校毕业时在班里排名倒数第一。在小巨角河战役中，他分散了兵力，导致自己的军队全军覆没。愚蠢者也能得到纪念，但不幸的是，通常是在他们死后才获得。

将军知道兵力原则的重要性，知道兵力数量优势远比优秀士兵和精良武器重要，因此他们花费许多时间研究敌军的作战部署。然而，为了鼓舞士气，将军会告诉士兵：他们非常优秀，他们的装备非常精良。

正如巴顿将军所说：“现在我们有世界上最好的食物、最精良的装

备、最高昂的士气，还有最棒的士兵。天哪，我还真可怜我们要对付的那帮家伙。”

许多商业领袖对下属也是这么说，但却成为自己言论的牺牲品，特别是陷入了“员工更优秀”和“产品更好”的谬误。

“员工更优秀”的谬误

管理者很容易让自己的员工相信，即便在逆境中，企业依靠更优秀的员工也能够获胜。这也是员工想听到的。

当然，在商战中，质量和数量一样，也是决定胜败的一个因素。但事实上，数量优势却以绝对的优越性压倒质量差异。

毫无疑问，在全美橄榄球联赛中，如果让最弱的球队以12人对抗最强球队的11人，这个弱队很可能会获胜。

在商业中，员工数量越多，形成质量优势就会越困难。

一个头脑清醒的管理者，不会把销售动员会上鼓舞士气的讲话同商业战场的现实混为一谈。一位优秀的将军也不会让战略建立在依靠优秀士兵的基础上。威灵顿说：“我们的军队都是些人渣组成的，他们完全是人渣。”



雇用更加优秀的员工有什么问题吗？没有问题，但是公司越大，员工就越趋于平均水平。赢家和输家的差别很少在于员工方面，而几乎总是在战略上。管理学教科书一直主张，要想扭转一家企业的颓势，第一步就是雇用更优秀的人才，然后让这些人琢磨出更好的战略。但是，高级人才为何要去一家面临困境的企业呢？更有效的方式是制定一个更好的战略，更好的战略才能吸引更优秀的人才。

很显然，如果你在企业里用威灵顿的话描述你的队伍，你会遇到大麻烦。管理者应该告诉员工他们是多么优秀，但不要指望靠优秀员工来打胜仗。

打胜仗靠的是卓越的战略。

然而，许多企业都紧抱着优秀员工策略不放。他们坚信能招募到比竞争对手更优秀的员工，以为制订更好的培训计划就能让他们保住人才优

势。

任何学过统计学的人都会嘲笑这种信条。虽然集结优秀分子组成骨干力量是可能的，但企业越大，员工整体水平就越趋于平均水准。

在巨型企业中，从统计学的角度来说，一个完全由优秀员工组成的团队可能性几乎为零。

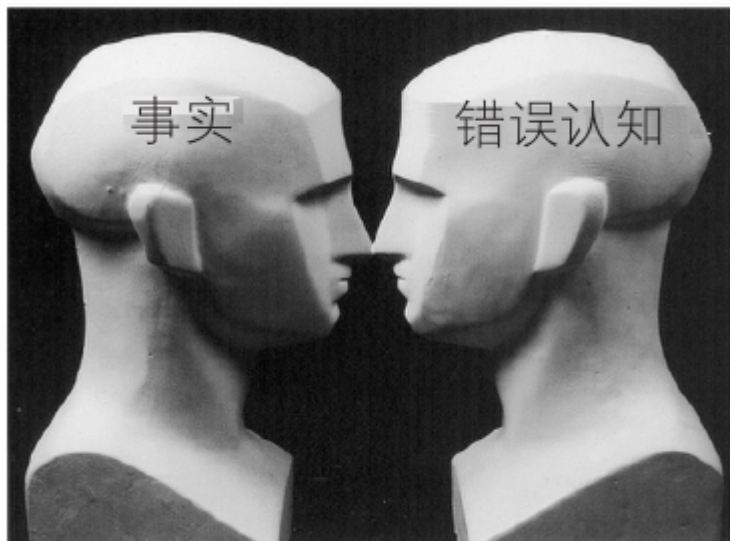
据统计，IBM公司有369545名员工，而且数量还在迅速增长。从数量上看，IBM有更多的白领职员，但这并不意味着他们更聪明。

IBM正在用艾森豪威尔的方式打赢了计算机战。对手有2个人时，IBM就有4个人；对手有4个人时，IBM就有8个。

“产品更好”的谬误

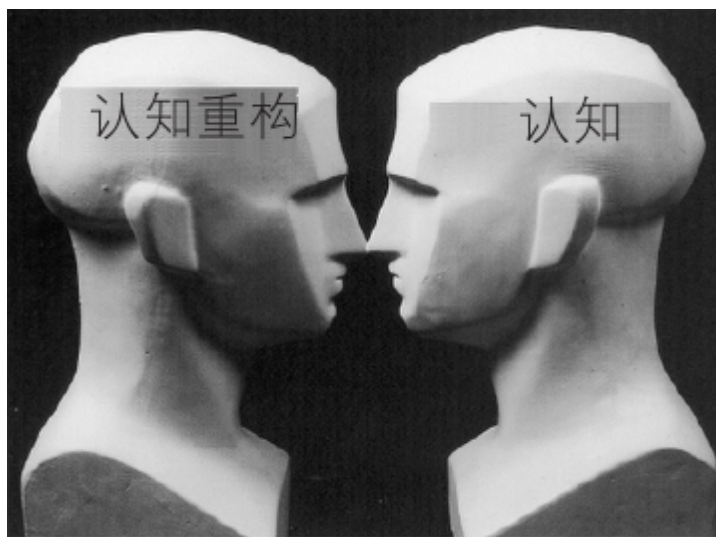
在许多管理者头脑中另一个根深蒂固的错误观念是，他们认为用比竞争对手更好的产品能帮助企业打赢商战。

这种想法的假设是：“真相总会大白于天下。”换句话说，如果企业确实拥有更好的产品，只需找一家优秀的广告公司，把这一事实传播给潜在顾客，再让一支优秀的销售队伍来实现交易。



许多商业人士都认为，真理站在他们这边，而他们唯一的问题就是要改变顾客心智中的错误认知。

我们把这种思维叫作“由内而外的思维”。企业很清楚自己产品更好的“事实”，以为广告公司或销售队伍也能用这种事实，澄清扎根于顾客头脑中的错误认知。



更好的方法是把顾客的认识视为事实，然后加以利用。安飞士承认其在租车顾客心智中排名第二，根据这一认知，安飞士说：“安飞士在租车业只是排名第二，那为什么选择我们呢？因为我们更努力。”

这肯定行不通，广告和销售绝不可能那么容易改变一个“错误认知”。

什么才是事实？每个顾客的头脑里都有一个暗箱，面对广告或推销说辞时，他会审阅暗箱里的内容，然后做出“对”或“错”的判断。

在今天的商业竞争中，最白费力气的事就是企图改变人的心智。心智认知一旦形成，几乎无法改变。

到底什么才是事实？事实就是顾客脑子里的认知。这可能不是你认同的事实，但这是你唯一可以着手的事实——你必须先接受这个事实，然后再应对。

“如果你真那么聪明，你怎么没富起来呢？”

就算你成功地让顾客信服你的产品质量胜过竞争对手，顾客很快就有了第二个想法：“嘿，既然你的计算机比IBM的还好，你怎么没像IBM那样成为第一呢？”

就算你说服了一些人的心智站在你这一边，但他们很快就让那些尚未被说服的多数人动摇他们的判断。

如果你真那么聪明的话，为什么没能富起来呢？这个问题很难回答。在商战中，你不能仅靠“事实”打胜仗。

当然还有这么一种幻想，即从长远看来，更好的产品会最终获胜。然而，不管是战争史还是商业史，都是由胜者而非败者撰写的。

赢家总是对的。胜利者总是拥有更好的产品，也只有他们总是这么说。

[1] 威廉C. 威斯特摩兰（William C. Westmoreland）是越南战争美军总司令。1982年CBS拍摄了一部纪录片《数不尽的敌人：越南骗局》，暗示威斯特摩兰向约翰逊总统谎报敌情。威斯特摩兰因此以诽谤罪将CBS告上法庭。官司持续两年后最终达成庭外和解，CBS做出公开道歉。——译者注

[2] 卡斯特，美国内战时联邦军将领，在1876年6月25日的小巨角河战役中，遭苏族印第安人伏击而全军覆没。——译者注

第3章 防御优势原则

防御战就其本身而言比进攻战要强大。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

克劳塞维茨的第二条战争原则是防御优势原则。军事指挥官不会在没有胜算的情况下开战，其规律是：进攻方要想取得胜利，至少在进攻地点部署3倍于敌军的兵力优势。



在战争和商战中，防御方总是更占优势。

然而，有多少商业将领在兵力不充足的情况下，一意孤行发动进攻呢？像在巴拉克拉瓦的卡迪根伯爵和葛底斯堡的李将军一样，许多商业将

领发动进攻时，其广告和市场费用完全不足，仅为对手的1/2、1/3甚至是1/10，其结果可想而知。

防御中的数学法则

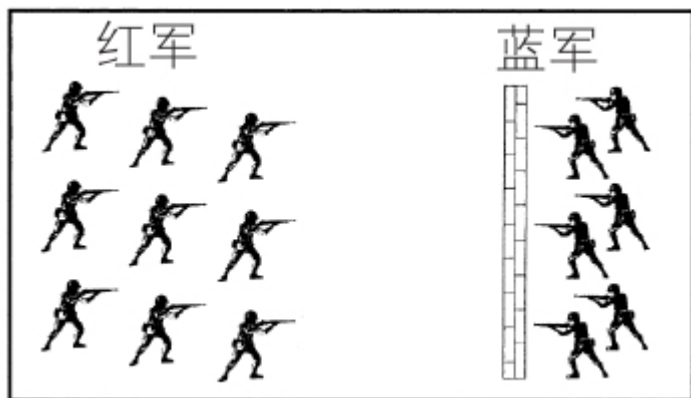
在开阔地带两军对垒，胜负很快就可以见分晓——兵力多的一方总是会获胜。然而，当一方处于防守地位时，情况又会怎样呢？这会不会改变其中的数学法则呢？

假定红军有9名士兵，蓝军有6名士兵，双方交战。红军有50%的兵力优势，但蓝军处于防守地位，掩护在战壕或散兵坑内。

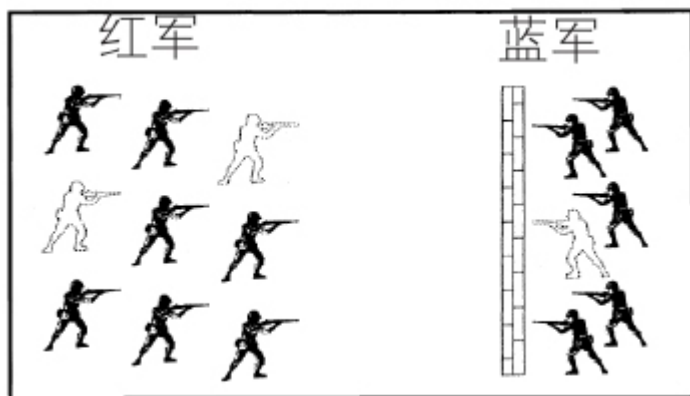
对蓝军士兵来说，概率还是如此，每射出3发子弹，就能击中1名红军士兵。但由于蓝军处于防御的安全位置，红军的击中概率会出现变化，此时红军士兵发射9枚子弹才能射中1名蓝军士兵，而不是3发子弹（这种情况正如“说服式销售”一样，从一个市场地位稳固的竞争对手那里夺走生意，要比从原本不忠于任何品牌的顾客那里得到生意难得多）。

第一轮交火后，红军兵力仍比蓝军多，但比数仅为7：5；第二轮交火后，比数降为5：4；第三轮交火后，双方兵力相当，为4：4。

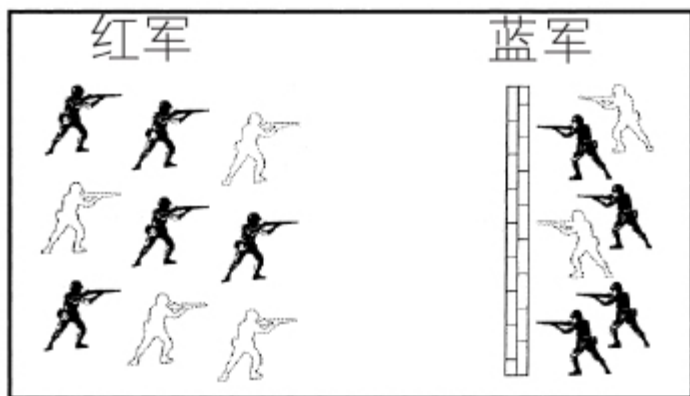
红军最初发起进攻时有50%的兵力优势，可是现在双方持平。这时，红军指挥官最好取消这次进攻，因为他已不占据人数优势了。



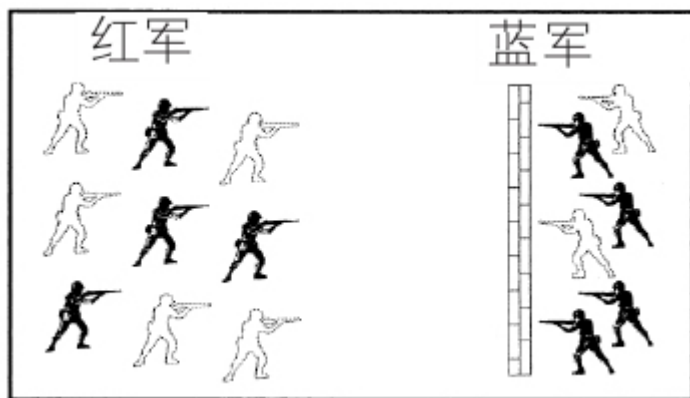
进攻方（红军）以9：6的优势在人数胜出防守方（蓝军）。



第一轮交火后，红军仍以7：5在人数上占优。



第二轮交火后，红军以5：4在人数上占优。



第三轮交火后，双方兵力持平。

胜利的果实

纵观整个战争史，防御战被证明是更强有力的一种战斗模式。朝鲜战争中，美军在南部的防御战中获胜，而在北部的进攻战中失败；英国在对其殖民地的进攻战中失败，而在滑铁卢的防御战中获胜。

现代体育中，每一位足球联赛教练都会事先告诉队员：足球赛中，进攻看起来极具魅力，但是防守才是赢球的关键。

既然防守这么有吸引力，为什么还要发动进攻呢？矛盾就在于胜利的果实。假如能在商战中获胜，并且成为某一品类的领导品牌，就能够长期享受胜利的果实，因为这时企业可以采用更强有力的战略形式——防御战。

对1923年的25个品类的领导品牌跟踪到20世纪80年代的一份调查有力地证明了这一点。60年后，其中20个领导品牌仍保持领导地位，4个品牌处于第二位，还有1个品牌处于第五位。

永备电池被 金霸王电池击败。

60年后，25个领导品牌中只有5个丧失了领导地位。例如，永备（Eveready）受到金霸王的侧翼攻击后，丢掉了电池行业的领导地位。

在60年的时间里，当初25个领导品牌中只有5个丧失了领导地位。可见，废黜一朝帝位非常困难。

这25个领导品牌中，包括肥皂业的象牙（Ivory）、汤品业的金宝汤（Campbell）和汽水业的可口可乐。只有以巨额投入、高超的营销技巧以及大量精力，才有可能夺取它们的强大市场地位。

不要逞英雄

管理者最大的错误在于未能正视防守位置带来的强大力量，进攻战的魅力和胜利的喜悦常诱使一些企业急于操起长矛，冲向离得最近的那个在战壕中固守的竞争对手。

在商战中，再也没有比像轻骑兵进攻那样悲壮的情况了。例如，美国无线电公司（RCA）和通用电气公司在计算机硬件领域挑战IBM公司，埃克森公司（Exxon）和雷立公司（Lanier）在办公自动化领域挑战IBM公司，西部联盟（Western Union）在电子邮件业方面向所有对手进行挑战。

RCA vs. IBM

Our new computers set a price/performance standard. IBM's new computer approaches it. But you want more than that from a computer company. Here it is.

IBM's new computer... **RCA's new computer**... **IBM's new computer**... **RCA's new computer**...

RCA COMPUTERS

这是大型计算机市场上追随者正面进攻领导者的经典案例。这个广告推出后不久，RCA 宣布退出计算机行业，它为此损失了4.9亿美元。

“英雄主义”在太多的管理者中蔓延。这些管理者急于为企业建功立

业，甚至为企业牺牲。假如你想在本书中寻找一种让你充满英雄色彩的方法，那么你选错书了。

巴顿将军说：“现在，我要你们记住，没人能凭着为国捐躯的信念而打胜仗。要想打胜仗，得让敌人为他的国家捐躯。”IBM公司不制造英雄，也没有在捐躯后追授的荣誉勋章。关爱无法抚慰失败的痛苦，这一点胜利者是难以体会得到的。

Now for a limited time, save on selected models of the Sperry desktop and portable PCs that run rings around IBM. You'll get immediate delivery on the models that run programs 50% faster than IBM and offer superior color graphics.

- Immediate delivery
- monochrome or color monitors
- Xenix™ and MS-DOS™ Operating Systems
- IBM® compatible, runs all popular software
- mainframe connectivity
- LAN capability available
- wide range of peripherals and software at similar savings

To take advantage of this special offer call Sperry today, toll-free **800-547-8362**.

 SPERRY

**Now,
better-than-IBM
costs less.
Guaranteed.**



MS-DOS and MS-DOS are trademarks of Microsoft Corporation. IBM is a registered trademark of International Business Machines Corporation. © Sperry Corporation 1988

他们从不吸取教训。数年后，斯佩里^[1]（Sperry）进军IBM的个人计

算机业务，同样以失败告终，最终退出个人计算机市场。

奇袭产生的摩擦有利于防御方

防御战如此强大的原因之一就是进攻者发动奇袭的难度很大。

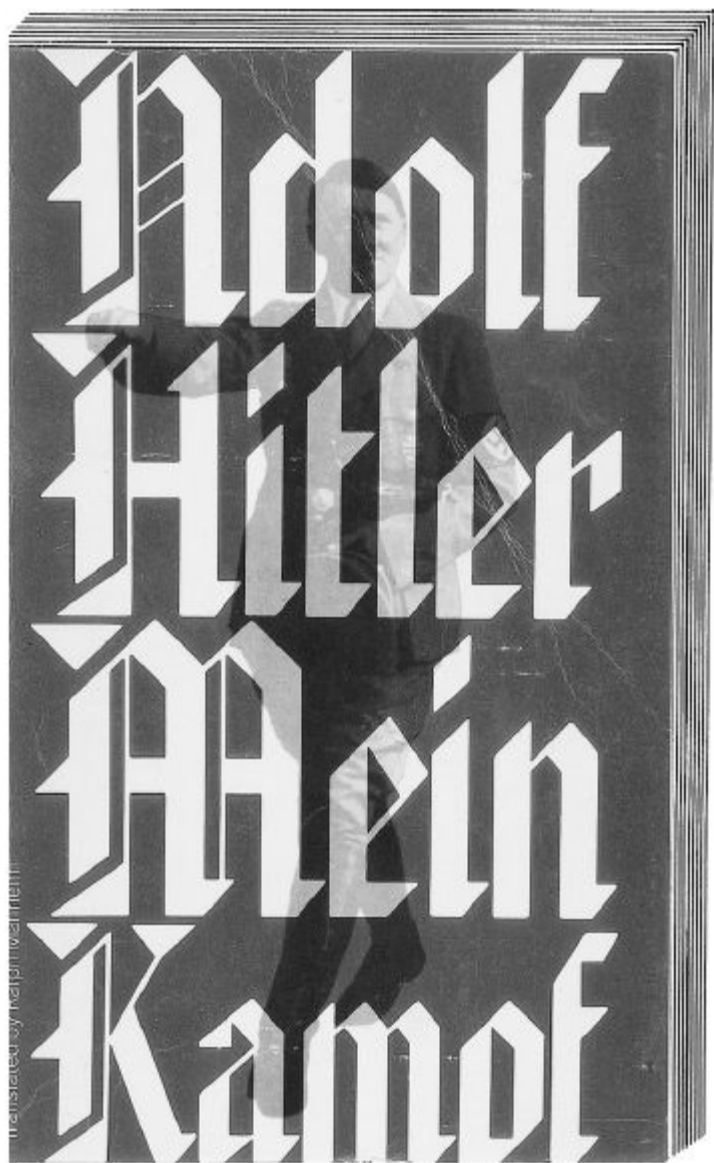
克劳塞维茨说：“在理论上，奇袭战果显著。但在实际中，由于整台战争机器的摩擦运转，奇效很快就消耗殆尽。”

在理论上，1916年的索姆河战役应该是一场奇袭战。然而，在100万兵力部署到位后，军火又准备了一个星期，盟军的进攻早已毫无奇袭可言。

行动规模越大，奇袭效果越差。小企业或许还可以用一种新产品对大企业进行奇袭，但是福特却无法对通用汽车发动突然进攻。在这里，整部企业机器的摩擦运转贻误了战机。

查阅商业案例后就会发现，那些被奇袭击败的领导品牌在被突袭之前都有充分的预警。因为领导者忽视了这些警报，或者根本瞧不起对手的进攻，才会被颠覆。

在发行量高达1000万册的《我的奋斗》（Mein Kampf）这本书中，希特勒曾明确告诉英国和法国他的入侵意图。10年后，他确实行动了。



德军于1936~1939年集结兵力，如果盟军能在此之前进攻德军，就可以避免第二次世界大战的许多悲剧，包括纳粹对犹太人的大屠杀。阿道夫·希特勒在《我的奋斗》一书中早就发出了令人寒栗的信号，具有代表性

的一句话就是：“一发30厘米口径的炮弹，其声响能超过1000个犹太人在报纸上发出的呐喊，所以就让他们喊吧！”

进攻需要时间

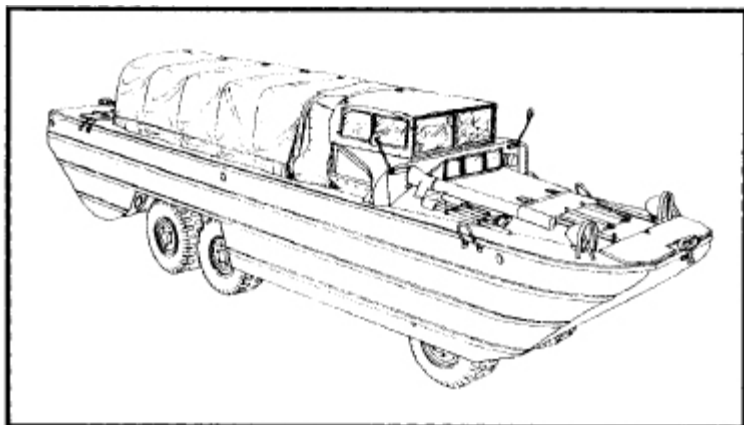
军事战役中的进攻方不仅常常丧失奇袭效果，还要花费时间部署兵力。由于后勤问题，发动进攻的兵力全部到位要花上几天甚至几个星期的时间。这时，敌人早已察觉，并足以利用这段时间进行防御。

尽管尽了最大努力，在第二次世界大战的总攻日，仍只有156115名士兵在诺曼底登陆。由于运输和供给问题，盟军需要花费数月才能集结上百万的兵力以确保胜利。

在商业进攻战中，运输通常不是问题，企业可在数日内将产品送至上千个销售网点。

瓶颈在于信息传播。要让数百万消费者知晓销售信息，需要花几个月甚至几年的时间。这样，防御方就有足够的时间以不同形式拦截、阻击进攻方。

当然，防御方若想利用好这段时间，就必须警惕来自各个方面的潜在威胁。



德军对于盟军在1944年6月6日（诺曼底登陆日）有登陆艇上岸并不感到惊讶，唯一的问题是盟军在何处登陆。盟军力诱德军，使他们误以为在加来登陆，而实际上却在诺曼底登陆。IBM在1981年8月推出的第一台16位商用个人计算机也并非“突袭”，因为我们早在一年前就对此产品有所耳闻，并设法说服我们的客户DEC公司推出类似产品，从而在IBM的产品问世前在这个品类获得先占优势。DEC公司却拒绝这么做，这次战略失误让其付出了惨痛代价。

[1] 斯佩里公司是美国一家电子产品企业，成立于1910年，历经70年，最终通过一系列的兼并，成为优利（Unisys）和霍尼韦尔（Honeywell）的一部分。——译者注

第4章 竞争新时代

有些政治家和统帅企图避免决战。历史使这种幻想破灭。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

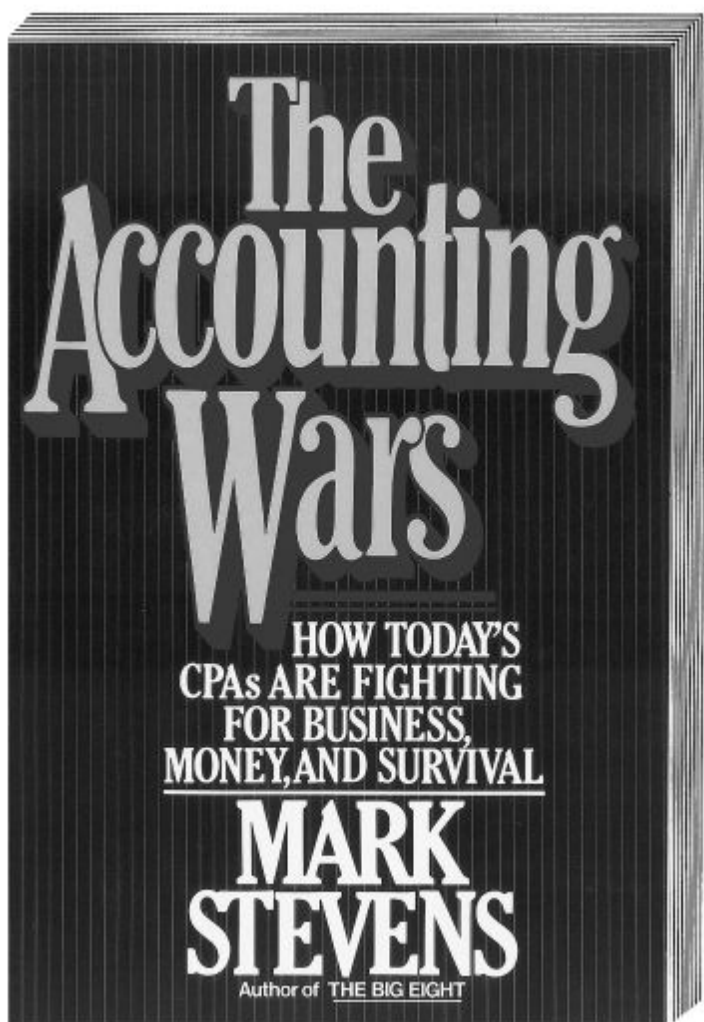
在当今的报纸上，最血腥的言论并非出现在国际版面上，而是出现在商业版面上。

“我们要绞杀他们。”

“要么杀戮，要么被杀。”

“这是一场生死决斗。”

这些并不是左翼游击分子或右翼独裁者所说的话，这是三位商界领袖讨论即将展开的商业行动的典型用语。



“战争”一词被广泛地用来比喻商业斗争，但令人遗憾的是，大多数作者并不了解真实战争中的战略和战术。

商战中的语言源自军事用语。我们说“发动”一场商业“战役”，希望能“突破”敌人的进攻。

我们将员工“晋升”到更高的“职位”，编入“部门”“公司”和“小组”，我们汇报“收益”和“亏损”，有时候还分发“制服”。

我们时不时地到“基层”去“视察”，“检验”我们“队伍”的进度，我们甚至还知道“用职位压人”。^[1]

直到现在，我们还只是从军事中借用一些术语而已，并没有借用到术语背后深层的军事战略思想。商战便是把军事思想运用于商业问题的一次尝试。

作为一门学科，营销学的历史还不到100年。长期以来，商业竞争只是根据经验而行，缺乏理论指导，而军事理论恰能弥补这一缺憾。

报刊标题之战

如果经常翻看《商业周刊》《福布斯》或《财富》等杂志，就会积累更多的军事术语。“啤酒战”“可乐战”和“汉堡战”都是新出现在报刊上的军事用语。

This Xerox machine can't make a copy.



It used to be true: if Xerox made the machine, the machine made copies.

But things have changed. The Xerox machine on the left doesn't copy. It computes.

It's part of a whole versatile family of Xerox computers that's doing some very interesting things.

Helping doctors examine heart patients by telephone, for example. When the Xerox computer receives electrocardiograph signals via telephone from a distant clinic, it begins analyzing them.

Within minutes, the computer sends a report back over the phone to doctors at the examining clinic.

The connection between Xerox and computers?

Well, all along, our goal at Xerox has been to help people communicate better. Copies were the first step. But now we have lots more, in audio, like education, films, publishing and computers.

So if a machine in our brand name on it doesn't deliver copies to you, don't get upset.

Maybe it's just not supposed to.

XEROX

施乐在大型计算机领域正面进攻IBM，这一举措让施乐损失了数十亿美元。

但是，在这些大标题之下，作者完全忽略了最基本的军事原则。

最近一份《纽约时报》上出现的一篇标题为“施乐公司进军办公自动化”，副标题为“试图成为办公自动化领域的领导者”的文章。

假如丹麦入侵12倍于自己国土面积的联邦德国[2]，新闻媒体无疑会表示出震惊和怀疑。

在办公自动化中取得领先？施乐的办公自动化产品的年销售额还不到20亿美元，居然去挑战年销售额高达400亿美元的IBM。



为进入个人计算机业务，美国国家半导体公司耗资5.5亿美元收购了Cyrix公司。但不到两年时间，企业就崩溃性地退出了市场，转而耗资数亿美元并购了Rubicon。国家半导体公司还是幸存下来了，如今它避免和计算机生产商（戴尔和惠普）以及大的芯片制造商（英特尔和AMD）进行竞争，而是致力于成为模拟和混合信号芯片领域的专家，销售额（20亿美元）和利润率（14%）都稳步增长。几乎在任何市场中，专业公司都可以生存并蓬勃发展。

报刊中还有许多这样缺乏战略考量的文字硝烟。总裁查尔斯E.斯波克（Charles E.Sporck）在宣传其公司的微型和小型计算机生产线的一则广告标题中写道：“国家半导体公司要破釜沉舟。”

公元前49年，尤利乌斯·恺撒横渡卢比孔河时，带领了整整一个军团（还有两个后备军团）。恺撒的力量太强大了，他的敌人庞培立即做出了撤出意大利的决定[3]。斯波克总裁的军团又在哪儿呢？IBM可能那么快放弃阵地吗？

管理者即便不是军事天才，也应该能看出这种不自量力的进攻是不会成功的。

预言还是宣传

可口可乐宣布推出味道更甜的新配方后，充满自信地预言，以后每三年其市场占有率就会增加1%。这是个预言，还是一种宣传呢？如果是为了宣传，那可就失策了。思路清晰的军事指挥官绝不会给胜利制定一个时间表。

1942年3月，道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）撤出菲律宾群岛时说：“我会回来的。”假如他加上一句“年底之前”，1944年他重新登陆菲律宾群岛时，威信就会严重受损。不守信用会削弱军队士气，商业承诺也应该像政治用语一样模棱两可，否则这些承诺会削弱队伍的执行力。

希特勒承诺攻占斯大林格勒^[4]，却失败了。他不仅丧失了军队中的威信，还丧失了“宣导师”的形象。

商业竞争的真相

很明显，商业竞争跨入了一个新的时代。比起这个新时代，20世纪六七十年代的商业竞争就像“学校的周末野餐”一样轻松。如今竞争越来越残酷，性质也变成了“从别人那儿抢生意”。

随着各家企业尝试着用各种方法增加销售额，它们开始越来越多地运用军事战略。

但是，只有野心并不是优秀军事战略的标志，尤其是企业管理中“更多”学派代表提出的那种野心。这类管理层要求有更多的产品、更多的销

售人员、更多的广告，以及更努力地工作。

特别是更努力工作这一点。假设我们必须努力工作才能获得成功，我们对成功的感觉或许会好一些。因此，我们安排更多的会议、更多的报告、更多的备忘录，还有更多的绩效考核。



苹果iPod所取得的巨大成功证明了“奇袭”的威力。苹果的对手是微软和使用Windows操作系统的个人计算机制造商。苹果并没有向严守在战壕内的对手发动正面进攻，而是投入大部分资源发动了一场侧翼战，推出了第一个硬盘式MP3播放器iPod。iPod上市时，苹果还推出iTunes音乐下载网站作为辅助。该战略让人想起了军事进攻中空军与陆军的协同作战。

但是，战争史却得出与之相反的结论。假如一心想靠努力来获胜，通常都以失败告终。从第一次世界大战的堑壕战到第二次世界大战中斯大林格勒的街道战，让士兵陷入肉搏战的军事指挥官大都失败了。

施乐做出了一个固执的决定，要在办公自动化市场中争第一。这并不是将来会成功的标志，而是徒劳无效的标志。

更好的战略是抓住时机而不是依靠蛮力，做出快速、闪电式的一击（德国人称为“闪电战”）。这并不是说实力或兵力原则不重要，事实远非如此。但是，除非你的进攻有合理的规划，否则一旦战斗变成一场消耗战，就会丧失自己的优势。

不管什么时候，如果员工听到上司说“我们得加倍努力了”，员工就知道自己听到的是失败者的言论。IBM获胜，靠的是巧思，而非久思。

[1] 以上带引号的词汇在英语中均来自于军事用语，分别为晋升、军衔、师、连、分队、战果、伤亡、军服、战场、视察、检阅、部队、用军衔压人。——译者注

[2] 由于本书的成书时间较早，故尚保存了一些历史名词，如联邦德国。为尊重原著，我们对此不做删改。——译者注

[3] 英语中用恺撒横渡卢比孔河的典故比喻“破釜沉舟”，因当时恺撒渡过卢比孔河时已无退路，决心决一死战。——译者注

[4] 今为伏尔加格勒。——译者注

第5章 战地的本质

通过分析对手所处位置，我们就能知晓其计划，并采取相应的行动。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在军事战斗中，战地非常重要。战斗总是由它所处的地理位置来命名的。例如，以马拉松平原、梅陶鲁斯河、滑铁卢镇、葛底斯堡城、邦克山、卡西诺山命名的战役。

在商战中，阵地同样重要。但是，问题在于阵地在哪里？商战是从哪里打起的？

Battleground

Battleground is published by Trout & Rose, Inc.
1375 Avenue of the Americas, New York, N.Y. 10019
Phone: (212) 689-8888. Annual subscriptions are \$27.00
in the U.S. and Canada. \$35.00 elsewhere. All rights
reserved. Material may not be reproduced in any form.



A monthly report on the marketing scene.

September 1986

Introducing a new point of view to the marketing arena.

This is the first issue of Battleground, a monthly newsletter that will analyze current marketing battles.

The editors, the writers, and the thinkers behind Battleground are Al Ries and Jack Trout, authors of two best-selling books on advertising and marketing strategy: "Positioning: The Battle for Your Mind" published in 1981 and "Marketing Warfare" in 1986. (Both books were published by McGraw-Hill.)

The new point of view the authors bring to the marketing arena is their belief that marketing is not a single-sided process of serving the customer.

The true nature of marketing today is not serving the customer. It is outwitting, outflanking, outgunning the competition. In short, marketing is war where the enemy is your competitor and the ground to be won is the customer.

As with real war, there is no one way to fight a marketing war. Rather there are four. And knowing which type of warfare to fight is the first and most important decision you can make.

Defensive warfare is for a leader like IBM, Budweiser, or McDonald's. "Attack yourself" is part of the astonishing advice that Trout & Ries have for leaders.

Offensive warfare is for a strong No. 2 or No. 3 company like Pepsi Cola or Burger King. Like a wrestler who turns an opponent's strength against him, an attacker's biggest opportunity is to exploit the strength of the leader.

Flanking warfare is for an also-ran. It's also the most creative form of warfare because you must attack a market that doesn't exist.

Guerilla warfare is for the smaller company. What works for a guerrilla is the opposite of what works for a leader. It's not enough that you should succeed. For you to be successful today, others must fail.

Most observers of the marketing scene overlook the nature of the competition. What works in one environment will often fail in another. Not because the tactics are wrong, but because the competition is arrayed differently.



In the months to come, Battleground will offer a full-sided review of many different marketing battlegrounds. Hopefully, it will help you develop the skills needed to analyze your own marketing situation.

The office of the future may be aptly named.

This morning you probably got a cup of coffee, read your mail, dictated a few letters, made a few phone calls and extracted a few pieces of paper from your file drawers. Your counterpart in corporate America probably did the same thing... 50 years ago.

Whatever happened to the office of the future?

It's ironic that the most dramatic change in office operations today has nothing to do with electronics. It's the arrival of Federal Express, the Pony Express of the 20th Century.

Whatever happened to the computer-driven office automation system?

No concept in recent years has received as much hype as "office automation." And yet, like so many other overhyped ideas, the "office of the future"



continues to lurk somewhere out there in the future and never seems to get any closer to reality.

How come?

Some months ago, as part of a marketing strategy assignment for a company in the office equipment field, we took a hard look at the concept of office automation. We started our analysis at the beginning.



The "office of the past" had three basic legs: a telephone, a typewriter and a copier. In other words, a communications leg, an input leg and an output leg. With three calls to AT&T, IBM and Xerox, you were able to start conducting business.

Then we looked at the "office of the present." Nothing much has changed in the communications and output legs.

我们出版了27期以《战场》命名的商业简讯，直到我们感到厌倦。这些简讯的目的是从军事的视角分析各种商战局势。如今有了大量优秀的案例让我们以史为鉴，我们应该继续发布这样的简讯。

一个丑陋贫瘠的地方

在本书中，管理者会学到占领市场“制高点”的重要性，以及避开“在战

壕中严密防守”的竞争对手的必要性。那么，哪里是制高点？哪里是战壕？

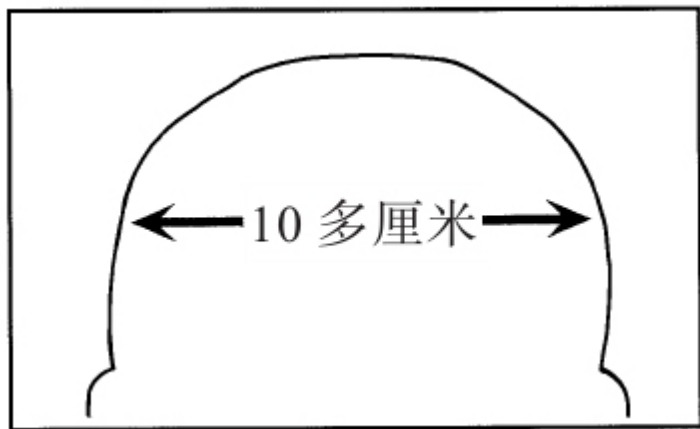
如果你准备和竞争对手开战，那么了解阵地是很有帮助的。

商战的阵地并不在顾客的办公室里，也不在美国的各大超市或商店里，这些地方只不过是商品销售点，而顾客对品牌的选择是在其他地方做出的。商战也不是在达拉斯、底特律或丹佛这些城市打响，至少不在这些实际意义上的地理位置中。

商战是在一处贫瘠丑陋的地方进行。这个地方黑暗潮湿，里面有一些未知地带，还有深深的陷阱诱捕那些莽撞的人。

商战是在心智中打响。每一天，在你自己的心智中、在潜在顾客的心智中都进行着战争。心智就是战场，这个地带充满玄机、高深莫测，整个战场只不过10多厘米宽。这就是打响商战的地方，管理者就是在这块方寸之地上运用智慧，击败对手。

商战就是在看不见的战场上进行争夺战，它只能用头脑感知，这使商战成为最难的学科之一。



商战在顾客10多厘米宽的头脑中进行，这是理解商业竞争的关键。你无法凭借更好的产品取胜，只能靠更好的认知取胜。

绘制心智地图

在作战前，优秀的将军总是要先仔细研究地形，研究每座山、每个丘陵、每条河攻防的可能性。一位优秀的将军还会研究敌人的位置。在战斗打响前，指挥官会将双方的确切位置和兵力部署情况在地图上标记好，并加以研究。他希望不惜一切代价，避免对方发动意想不到的袭击。

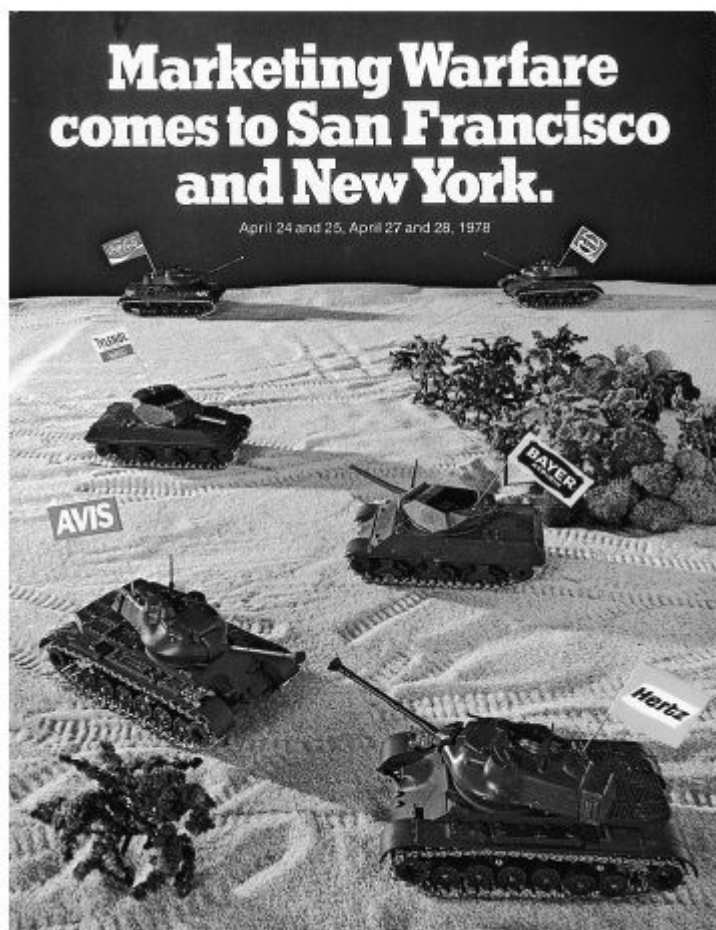
在商战中，要开展侦察工作非常困难。要如何洞察一个人的心智，看清其中的“地形”以及竞争对手占据怎样的强势位置呢？

侦察人们心智的一个方法是进行市场调研，但这并不是让你用传统的方式询问顾客想买什么，这种方法早已过时了。

管理者应该做的是探索其他品牌在顾客心智中占据了什么位置，找出是哪个品牌占据了制高点。如果做法正确，就能勾勒出潜在顾客的心智，

并绘制出一幅心智地图。对商业将领来说，这幅地图如同巴顿将军进军欧洲时携带的米其林地图一样有用。

绘制出心智地图能让管理者拥有极大的优势。你的大多竞争对手甚至还不知道战场在哪儿，他们完全把心思放在了自己的营地上，比如他们的产品、他们的销售队伍，还有他们的销售计划。



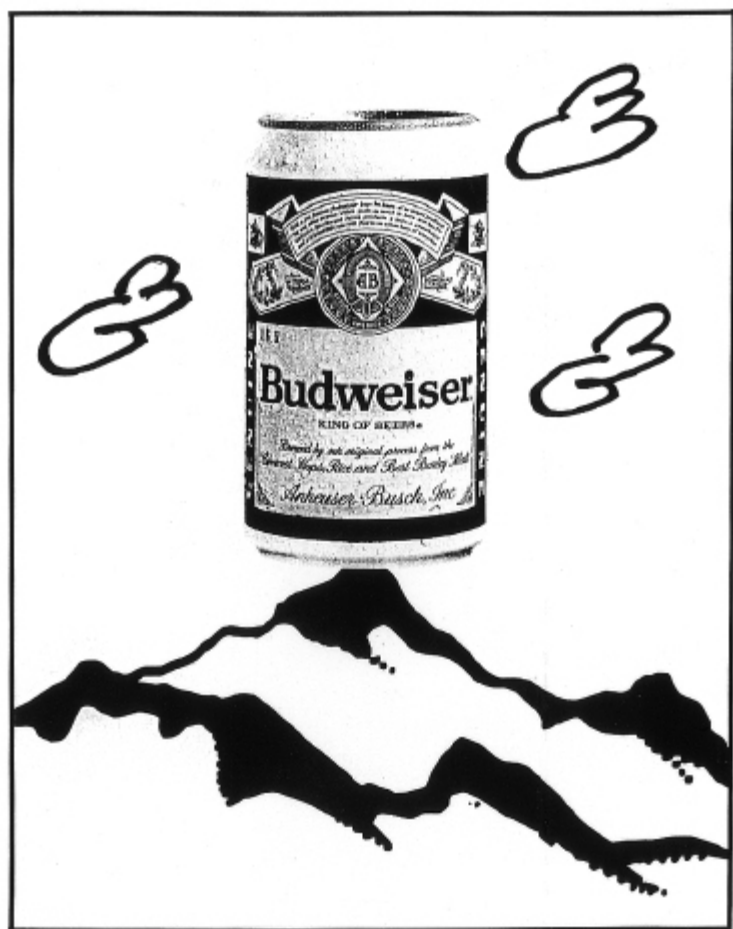
在和AMR International公司合作的过程中，我们在旧金山和纽约等城

市举办了很多关于商战的研讨会。我们邀请了很多军人在会议上发言，包括威廉C.威斯特摩兰将军、埃尔默R.朱姆沃尔特（Elmo R.Zumwalt）海军上将和少将乔治·史密斯·巴顿（第二次世界大战巴顿将军之子）。

心智中的山头

任何试图描述人类心智的语言都只是象征性的，但是有些象征性词语不管对于军事还是对商业都特别合适。

在军事战争中，通常认为山地是对作战有利的地形，特别是对于防御来说。在商战中，管理者常把有利的地形叫作“制高点”。因此，用山头来作为商战中的一个主要概念是比较合适的。



“啤酒之王”的比喻有力地彰显了百威品牌的强大力量。有很多品牌都努力过，但丝毫未能撼动百威在啤酒行业中的王者地位。

在战争中，山头有可能已经被攻占，也有可能尚未被占领。例如，面巾纸行业的山头已被舒洁（Kleenex）占据，番茄酱行业的山头已被亨氏（Heinz）占据，计算机行业的山头已被IBM占据。有些山头处于很激烈的争夺战中，例如，可乐行业的部分山头被可口可乐占据，但同时又遭到

百事可乐的猛烈进攻。

当顾客用某个品牌指代某一品类产品时，管理者就应当知道，顾客心智中的山头已经被该品牌牢牢占领了。当顾客指着一盒斯科特（Scott）面巾纸说“给我一盒舒洁”时，你就知道是谁已经占领了这位顾客心智中面巾纸的山头。

市场细分瓦解阵地

在美国，谁占领了汽车行业的山头呢？多年前曾是福特公司。

然而，福特的阵地被通用汽车的市场细分战略瓦解了。通用汽车的雪佛兰、庞蒂克、奥兹莫比尔、凯迪拉克以及别克，各自占据了汽车行业不同细分市场的山头。其中，凯迪拉克占据了最强有力的山头，它占据了高价豪华汽车的细分市场（人们把凯迪拉克的名称用作优质产品的代名词，比如“这是电视机中的凯迪拉克”）。通用汽车凭借这五大独立品牌，占据了美国汽车市场的大部分份额。

山头上的战火纷争将会促成各个细分市场，并各有其主。这种分化趋势将会一直持续下去。

市场原先的统治者只有一种选择：要么扩张，要么收缩。面对竞争对手对市场进行细分的行动，原先的统治者可以扩散兵力以控制整个阵地，也可以撤回兵力守好自己的大本营。

通用汽车和福特的信用评级

被下调至“垃圾级”

标准普尔引用的两家公司

销售乏力的数据

通用汽车如今陷入困境，其中一个原因是它的战略决策是想守住每一细分市场。小型轿车、紧凑型轿车、中型车、豪华轿车、跑车、微型厢式车、SUV以及卡车，通用汽车什么车都制造。

一般而言，市场统治者的本能反应通常都是错误的。贪欲常驱使领导品牌盲目扩散兵力，以期控制整个阵地。结果往往是，在试图保住某一小块山头时，整个阵地丧失殆尽。就像腓特烈大帝说过的：“企图守住一切的人，什么也守不住。”

面对企图分割你山头的竞争对手，难道就不能进行防守了吗？对于大企业来说很幸运的是，有办法防守。我们会在第7章“防御战”进行阐述。

第6章 战略形式

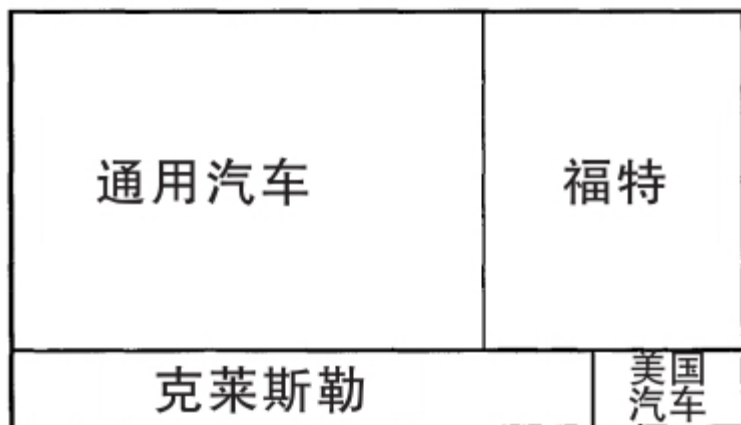
政治家和指挥官做出的首要的、最高的和最具深远意义的判断，是确定他们正在进行的战争的战略形式，既不能做出错误判断，又不能让判断同其战略形式本质相悖。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

商战并非只有一种作战形式，而是有四种。确定采用哪种战略形式，是企业要做出的首要决定，也是最重要的决定。

通用汽车	福特
克莱斯勒	美国汽车

美国汽车行业的四大企业。



事实上，美国汽车行业的格局更像是“一大带三小”，其中通用汽车是霸主。

采用哪种战略形式取决于你在战略格局中的位置，每个产品品类或行业都会形成这种战略格局。

让我们以美国汽车行业为例，这是一个阵式严密、根基稳固的行业。事实上，美国最后一家创立并生存至今的汽车企业是1925年成立的克莱斯勒汽车公司。

于是，美国如今有四大汽车企业：通用汽车、福特、克莱斯勒和美国汽车公司。假如克劳塞维茨仍在世并亲临底特律，他只需看一眼各家企业的形势，就能马上梳理出企业的困惑。

以市场占有率来看，并不存在四大汽车企业，而是只有一家大企业：通用汽车。它占据了59%的市场份额，其他三家的份额加在一起也不及通用汽车一家。以市场份额而言，福特占26%，克莱斯勒占13%，美国汽车占2%，三家合在一起也只有41%。

当然，这种分析方法没有计入另外占比34%的进口车份额（相当于美国整个汽车市场的25%）。这一数字说明进口车在美国汽车市场上也占有重要的分量。然而，我们的目的不是为了详细分析这个行业，而是以这四家传统意义上的美国汽车企业为例，阐述商战的四种战略形式。

通用汽车、福特、克莱斯勒和美国汽车这四家企业之间的实力悬殊，企业规模依次只有前边一位的一半，它们之间并不平等。这就像是由一支小学足球队、一支中学足球队、一支大学足球队和一支专业足球队组成的四队联赛。难道还看不出来谁会赢吗？

防御战	进攻战
侧翼战	游击战

四家企业的相对规模决定了它们应采取的战略。通用汽车应该采用防御战，福特打进攻战，克莱斯勒发动侧翼战，美国汽车公司开展游击战。

这场竞赛不单是输赢的问题。显然，通用汽车在记分牌上得分更多。而对于另外三家企业而言，“胜利”有着不同的含义。

对福特来说，提高市场份额就代表着巨大的胜利。

对克莱斯勒来说，生存并保持盈利就意味着胜利。

对美国汽车公司来说，生存即为胜利。

在某个特定的市场格局中，每家企业都有不同的资源、不同的实力和不同的目标。因此，每家企业都应该有不同的战略。

那么，通用汽车、福特、克莱斯勒和美国汽车公司应该各自发起什么样的战争呢？我们先来看一下每家企业在战略格局中所处的位置。

通用汽车应采取的战略形式

首先，通用汽车的竞争对手是谁呢？它的对手是司法部、联邦贸易委员会、证券交易委员会以及美国国会（包括参议院和众议院）。

通用汽车不能单靠打胜仗取胜。如果它消灭了一个甚至多个汽车行业内的竞争对手，法院或国会就会将其拆分。看看美国电话电报公司（AT&T）的结局就知道，这些大企业敌不过司法部和大法官。

Quadruplets?

What you see are 4 look-alikes which aren't. Buick, Olds, Olds and Pontiac have the bodies, the Chevy name tag brings you a lower price tag. In 4-door J-bodies, for example, our Cavalier costs \$16,995 less than Buick Skyhawk LTZ, \$1,892 less than Olds Firenza LX, \$773 less than Pontiac 2000 LE.

**Same bodies but some price difference!
\$1360 to \$1165 less at**

**PHILADELPHIA
AND
SOUTHEAST
CHEVROLET
DEALERS**

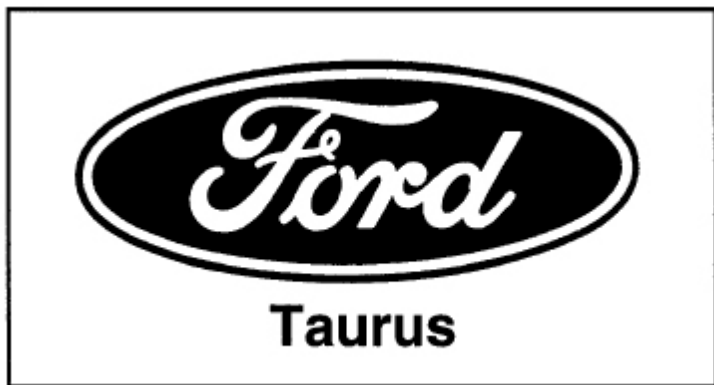
巨人是怎么倒下的？如今通用汽车陷入困境，问题出在哪里？通用汽车破坏了其作战军队的纯粹性，它的各个品牌互相内斗，而不是与竞争对手进行竞争。例如，土星（Saturn）的推出就削弱了通用汽车入门级轿车品牌“雪佛兰”。此外，顾客也无法辨别通用汽车各个品牌之间的差异，有时候只是一模一样的车挂着不同的标牌而已。图中就是费城雪佛兰经销商协会打的广告：庞蒂克、奥兹莫比尔、别克同雪佛兰是一样的车，只是售价更高罢了。

通用汽车只能靠“不败”而取胜，它应该发动防御战。

然而，防御战不应被理解为消极行动。克劳塞维茨曾说：“防御本身就是一种逆向行动，因为它致力于抵御敌人的意图，而不是被自己的意图所困。”有效的防御战在本质上是进攻性的，其目标很明确，即保卫企业主导性的市场份额。

福特应怎样做

福特汽车排名第二，具备各项资源发动进攻战，但福特该攻击谁呢？



福特的确向通用汽车发起了进攻战，而且很成功。福特用它的“金牛座”（Taurus）发动进攻，指向了通用汽车的核心品牌雪佛兰。雪佛兰推出一系列不同款的轿车，福特则投入几十亿美元开发了一款车型——金牛座。多亏了金牛座，福特品牌的销量超过了雪佛兰，至今仍是如此。

威利·萨顿（Willie Sutton）曾说过：“我抢劫银行，是因为那里有钱。”福特应该攻击通用汽车，因为通用汽车占据了最大的市场份额。

通过简单的计算，我们很容易发现为什么福特应该进攻通用汽车。假如福特能夺走通用汽车10%的市场份额，就能使自己的市场份额增加25%；假如福特从美国汽车那里夺走10%的市场份额，其市场份额的增量则显得微不足道。

根据“先挣容易钱”的理论，人们总是倾向于掠夺弱者而不是强者。但

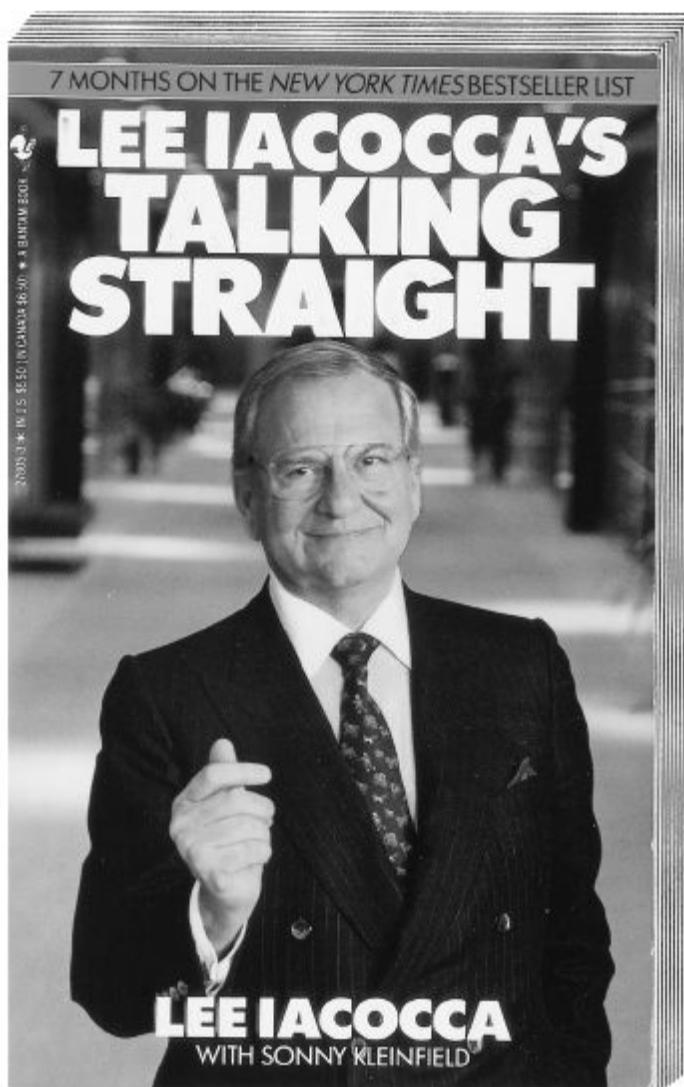
事实正好相反，企业规模越小，就越努力保卫自己的市场，而且还会采取诸如降价、打折、延长保修期等强硬措施，所以不要同受伤的野兽较量。

福特的最佳战略是主动进攻，针对通用汽车产品线上的弱点发动进攻。如何找出并利用这些弱点，第8章“进攻战”将专门讲述。

克莱斯勒应怎样做

非洲古谚语：大象打架，蚂蚁遭殃。克莱斯勒应该避开通用汽车和福特的争斗，并发动侧翼战。

李·艾柯卡（Lee Iacocca）正是这样做的。他针对美国整个汽车行业发动了一些经典的侧翼战，包括“第一辆”敞篷车、“第一辆”厢式旅行车、“第一辆”6座前轮驱动车。



人们通常将克莱斯勒的起死回生归功于李·艾柯卡的领导才能。以我们之见，更重要的是他的战略能力，特别是将微型厢式车作为“侧翼战”的进攻主力，这一至为关键的决策使克莱斯勒公司得以幸存，直至被戴姆勒-奔驰收购。

如果考虑到艾柯卡先生的背景，他的成就更显得难能可贵。在担任福特总经理8年后，并在亨利·福特二世的“帮助”下，他突然跳槽去了克莱斯勒。人们预计艾柯卡会把福特的战略嫁接到克莱斯勒上，但他并没有这样做。艾柯卡的荣誉是应得的，他为克莱斯勒制定了完全不同于福特的战略，使其适用于克莱斯勒的实际情况。

可是有多少商业将领能做到这一点呢？大多数人总是试图沿用过去成功的做法。

回想一下，艾柯卡在福特曾使用过的一个战略，倒是可以把它归属于克莱斯勒模式。那就是以野马轿车（Mustang，第一辆双座“私家”轿车）为代表的成功侧翼战。艾柯卡向亨利·福特提议了野马车的概念，但是福特并没有太大兴趣深入运作，于是艾柯卡亲自开发了这款后来的畅销车。



什么都代表不了的品牌是毫无价值的品牌。美国汽车公司旗下唯一有

代表性的品牌是吉普（Jeep）。如果美国汽车公司更名为吉普公司并且只销售吉普车的话会怎样？吉普公司会幸存至今吗？我们认为会。克莱斯勒公司收购美国汽车公司后，李·艾柯卡砍掉了美国汽车公司其他品牌，只保留了吉普。如果克莱斯勒更名为美国汽车公司并且只销售吉普车、克莱斯勒厢式旅行车和道奇卡车，又会怎样？三个品牌将会主导三个汽车品类。那么之前的克莱斯勒公司是否也能幸存到今天，而不是作为戴姆勒-克莱斯勒的一个事业部而存在呢？我们认为会。

美国汽车公司应怎样做

对可怜的美国汽车公司，除了穿上黑衣，组织一支游击队登上小山头之外，别无他法。

美国汽车公司规模太小，没有实力向通用汽车发动进攻战。即使美国汽车公司在进攻战早期能获得成功，但由于缺乏足够的经销商、生产能力和市场能力，进攻也无法持续。

美国汽车公司也没有实力向美国整个汽车行业发动侧翼战。这并非是她小得无法发起侧翼战，它推出的纳什·兰博乐（Nash Rambler，美国第一款小型轿车）证明它可以。然而，美国汽车公司实在太小，没有能力在率先推出这个概念后主导这块细分市场。

对美国汽车公司来说，持续获胜的产品品类是它的吉普（Jeep）。这是典型的游击战术：找到一块细分市场，大到足以让游击队盈利，却又小到无法引起市场领导者的兴趣。

心智中的山头

让我们回顾一下心智战场，大山头是领导者占据的制高点。

如果你想翻越这座山，那就是在打一场进攻战，你最好能找到一处山谷或山隘作为部队的突破口。但是，战斗将会打得非常艰苦，付出的代价也会很高昂，因为领导者通常有更多资源进行猛烈的反击。

如果你是占据山头的领导者，要下山去阻击竞争对手的进攻，那就是在打一场防御战。其原则是，好的防御相当于发动有效的进攻。

如果你在山间迂回，那就是正在进行一场侧翼战。这通常是最奏效、代价最小的商战模式。然而，在很多产品品类中，发动有效侧翼战的机会越来越少了。

如果你在山下盘桓，那么你打的是一场游击战。你要寻找一块防守得住的安全市场，或是领导者无兴趣进入的小市场。

第7章 防御战

那些看到战争无法避免却又犹豫不决而不主动进攻的政治家，都是国家的罪人。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

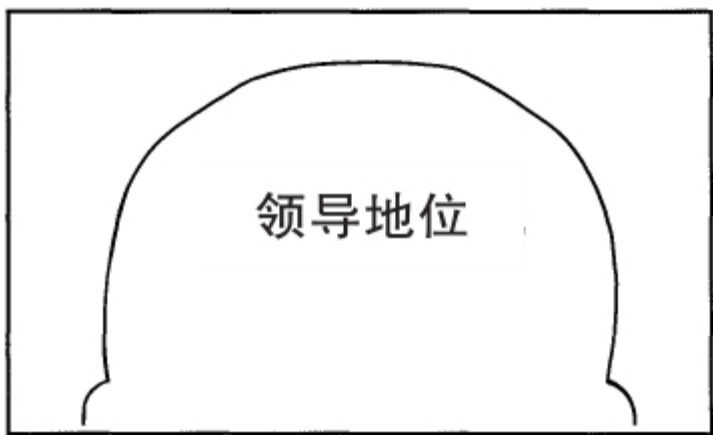
防御战有三条基本原则，学起来容易，做起来难。如果企业有机会打防御战，想要打得漂亮，就得认真参悟。

防御战第一条原则

只有市场领导者才能打防御战。

这条原则看起来浅显易懂，其实未必。

很多企业都认为自己就是领导者，但是大多数企业把领导地位建立在自己的定义上，而不是建立在市场的真实状况上。一个企业也许是“星期一早晨密西西比河以东”的领导者，可是顾客对此毫无兴趣。企业无法造就领导者，只有顾客认准的领导者才是真正的市场领导者。



只有在顾客心智中建立的领导地位才具有强大的力量，这股力量并非源自实际市场上的领导地位，而是来自顾客认知上的领导地位。

此外，这里定义的领导者是市场唯一的领导者，而不是泛泛的领先者。在计算机行业，有许多领先者，但只有一个IBM，它才是计算机用户和潜在顾客心智中真正的领导者。

另外，还有很多王位的觊觎者。有些企业家信奉依靠“主观意愿”就能到达顶峰，他们相信心态积极的力量，认为首先让自己相信自己就是领导者，然后再去说服别人。

丢弃这些思想吧，制定战略不允许自欺欺人。为了鼓舞士气而夸大事实是一回事，因自欺欺人而犯战略错误则是另一回事。一位优秀的商业将领必须对真实形势了然于心，并根据市场事实领导部下。你可以愚弄敌人，但不要愚弄自己。

防御战第二条原则

最佳的防御就是有勇气自我攻击。

由于防御者处于领导地位，在顾客心智中占据了强势位置，防御者提升地位的最好方法是不断地自我攻击。换言之，就是通过不断推出新产品或新服务，来取代现有的产品或服务，以此强化领导地位。

IBM是这方面的专家，每隔不久它就推出新系列的大型计算机，其价格和性能与既有的产品相比都占有明显优势。竞争对手总是在想方设法迎头赶上，而移动的目标总比静止的目标难以击中。

吉列公司（Gillette）更是一个典范。它最初凭借“蓝色刀锋”及随后推出的“超级蓝色刀锋”占据了剃须刀市场。20世纪60年代初，竞争对手威尔金森刀具公司（Wilkinson Sword）推出了不锈钢剃须刀片，开始抢占市场。1970年，威尔金森公司又推出了黏合刀片，这是一种宣称以“最佳剃须角度”黏合在塑料上的金属刀片。自此，吉列公司开始集中兵力打防御战。

不久后，吉列推出了“特拉克II”（TracII），这是世界上第一款双刀片剃须刀。“特拉克II”的成功奠定了吉列之后的战略方针，正如它在广告中所说：“双刀片总比单刀片好”。吉列的顾客很快就开始购买新产品，并认为“比单片的超级蓝色刀锋好用”（从自己手中夺走生意总比让别人夺走强）。

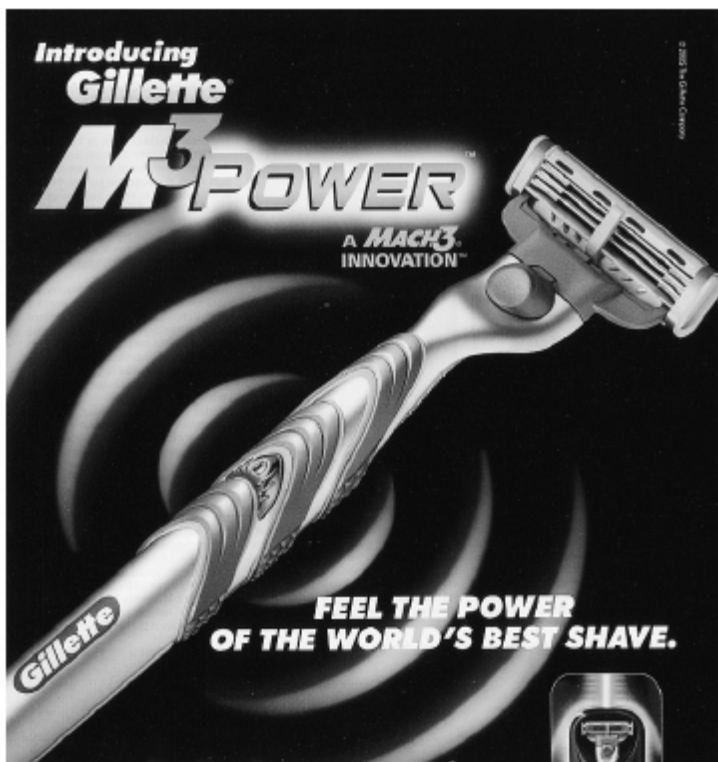
6年之后，吉列又推出了“阿特华”（Atra），这是第一款可调节的双刀片剃须刀，吉列指出，此款新产品比无法调节的双刀片剃须刀“特拉克II”还要好。随后，吉列又毫不犹豫地推出了“好消息”（Good News），这

是一款廉价的一次性剃须刀（双刀片）。这对于比克公司（Bic）来说是一次打击，因为它正想推出自己的一次性剃须刀。

“好消息”对吉列公司的股东来说，并不是一个好消息。一次性剃须刀生产费用高，而售价却比可更换刀片的剃须刀低。任何购买“好消息”而不买“阿特华”或“特拉克II”的顾客，实际上是在侵蚀吉列公司的利润。

然而，推出“好消息”是优秀的战略，它阻止了比克公司在一次性剃须刀市场获得成功，并且让比克公司为此付出了惨重的代价。行业资料显示，在前三年里，比克公司在一次性剃须刀市场中亏损了2500万美元。

吉列继续无情地发动自我攻击的战略。它推出了“皮沃特”（Pivot），这是第一款一次性可调节的剃须刀，这次公司的“好消息”成了被攻击目标。它的最新产品——“锋速3”（Mach3），是第一款三刀片剃须刀。



吉列还在沿用“自我攻击”的战略。它最成功的产品当属“锋速3”剃须刀，这款产品不仅利润丰厚，而且占据了相当大的市场份额。吉列最近的防御战略是推出了电动剃须刀“M3动力”（M3 Power）（“M3动力”这个名字比“锋速3”弱得多）。

吉列逐渐扩大了它在剃须刀市场上的份额，它拥有了剃须刀市场65%的份额。

自我攻击可能会牺牲眼前的利益，但却有一大好处，那就是保卫市场份额，而这才是商战中的终极武器。反之，倘若企业犹疑于自我攻击，通常就会丧失市场份额，并最终丧失市场领导者的地位。

防御战第三条原则

必须封锁对手的强势进攻。

大多数企业只有一次获胜的机会，而市场领导者却有两次机会。如果领导者错过了自我攻击的机会，通常还可以复制竞争对手的行动来防御竞争，但是领导者必须在进攻者站稳脚跟前迅速采取行动。

很多领导者不愿意封锁竞争对手，那是自负使然。等到它们进行阻击时，却为时已晚，无法挽回局面。

阻击对领导者会很有效，这是由战场性质决定的。战争其实是在顾客的心智中展开，对进攻者而言，要在顾客的心智中留下印象需要花费时间，而这段时间足够领导者复制进攻者的行动了。

美国汽车行业生动地说明了这一原则。约翰·德洛雷安（John DeLorean）在《晴朗之日你可以看见通用汽车》一书中写道：“我在通用汽车期间，即便福特在产品创新方面超过通用汽车，克莱斯勒在技术革新方面超过通用汽车，这两家企业都不会对通用汽车在汽车行业的半壁江山产生实质性威胁。”他还说：“通用汽车自1939年推出液压自动传动系统和1949年推出硬顶式车身以来，至今尚未做出任何重大的创新，而福特几乎开创了所有主要新市场，克莱斯勒则做出了重大的技术革新，比如助力转向、助力制动器、电控车窗和交流发电机。”

然而，到底是哪家企业获得了工艺精湛的声誉呢？当然是通用汽车公司。

这是“真相会大白于天下”谬误的另一面。顾客也相信真相会大白于天下，于是顾客会推断，通用汽车的产品卖得更好，肯定是它的产品和技术更好。“真相”属于市场领导者。

另外，顾客的从众心理也对领导者有利。宾夕法尼亚大学的所罗门·阿施（Solomon Asch）曾做过一次著名的试验，发现许多人为了追随主流会违背自身的感受。试验中，被试验者被要求比较一组线的长度，他们会遇到另一些人，而这些人已经事先被指示出示错误的答案。结果，这些被试验者中，有37%的人接受了误导，给出了错误的答案。

阿施的试验结果显示了主流的影响力。被试验者说：“我觉得我好像没错，可是我的理智告诉我，我错了，因为我不相信怎么那么多人都错了，而只有我是对的。”

事实上，许多人都更注重他人的观点，而忽略自己的感觉。假如电影院里的每个人都在笑，你就会觉得影片很搞笑；如果电影院里没人笑，你就会觉得影片很无趣（这就是为什么电视喜剧中插入了笑声的原因）。

那么，领导者是应该到处下注，还是只在最有可能获胜之处下注？很显然，没有理由在那些明显愚蠢的概念上下注。但是，谁又能判断呢？当第一辆大众甲壳虫车进入美国市场时，它看上去怪模怪样，以致在底特律有一个经典笑话：美国人对三种东西期望过高，即南方烹调、家庭性生活，还有进口汽车。



- Four blades and two conditioning strips for an incredibly close, smooth shave.
- Enhanced handle design with soft rubber ridges provides precision and control.

最近，舒适（Schick）推出了第一款四刀片剃须刀“创4纪”（Quattro）予以反击。吉列下一步会如何应对呢？当然是推出第一款五刀片剃须刀。

很多企业如今都后悔当初那么快就发出诸如此类的贬低之辞。因此，今天改变了口号：“让我们静观其变。”然而对于领导者来说，这是一种危险的做法。世事总是变幻莫测，一旦发生，事态进展就非常快。常常是突然之间，领导者要进入新一轮竞争时已为时已晚。

目前，一次性剃须刀占据剃须刀市场40%的份额。假如吉列公司坐等比克公司主导这一细分市场，吉列公司今天的地位就会弱得多。

防御过头总比防御不足要安全得多。威尔金森刀具公司推出的不锈钢刀片没做出什么名堂，而吉列还是对其进行了封锁。付出一些成本是值得的，企业可以把它叫作保险费。

“镇痛山”战役

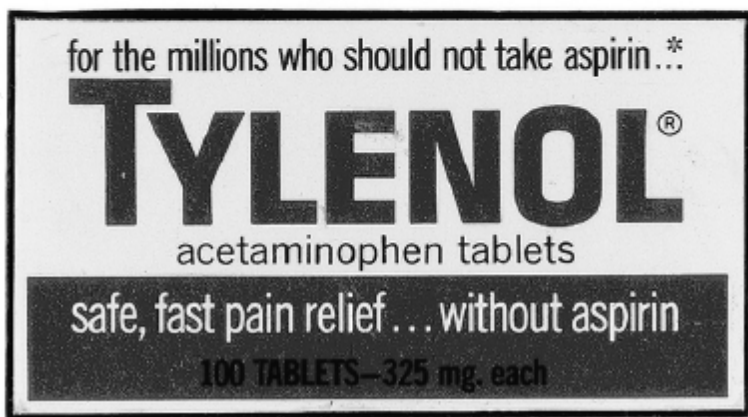
这是我们给历史上最经典的阻击战所起的名字，因为这次行动不仅彻底瓦解了竞争对手的行动，该防御行为还推动了品牌成为美国药店里最畅销的药品。

“镇痛山”战役表明了把握时机的重要性。假如你想封锁对手的进攻，那就要立刻行动；如果坐等竞争做大，那就会贻误战机。

这个品牌就是“泰诺”（Tylenol），由强生公司麦克尼尔实验室推出的解热镇痛药，价格比阿司匹林高50%。它在医生和保健专家的推广下，销量直线上升。

百时美公司（Bristol-Myers）以为看到了机会，于1975年6月推出了“达特利”（Datril），宣称此药品“具有泰诺同样的止痛效果，一样安全可靠”。达特利的广告说，两种药品的不同之处在于价格，买100片泰诺要花2.85美元，而100片达特利只需1.85美元。

百时美所犯的错误之一，是在其传统试销地——奥尔巴尼和皮奥里亚进行市场测试。我们很容易猜到，谁在密切关注这个试销。



泰诺对达特利的进攻所做出的反应，是领导者该如何保护自己地位的最佳例证。达特利被赶出市场后，泰诺进而成为药店排名第一的药品。

强生公司低价封杀

在达特利广告播出两周前，强生已经通知百时美，说泰诺的价格将降到和达特利一样。此外，强生还发出降价通知单，降低商店现有存货的价格。

固执的百时美还是发动了进攻，它们甚至把电视广告的首播日期提前，即在接到强生降价通知后的第一天就播出了广告。百时美显然认为，泰诺的降价信息层层落实到全美165000个零售店还需要一段时间。

然而，百时美打错算盘了。强生随后向电视台、报刊、专利协会和商业促进委员会进行了投诉。

电视台要求百时美修改广告片。达特利广告的第一次修改，把“便宜一美元”改成了“达特利花钱少，少得多。”强生又进行抗议，结果“少得多”也被删掉了。最后，哥伦比亚广播公司（CBS）和美国全国广播公司（NBC）干脆拒绝播出达特利的广告，百时美只能自吞苦果。

强生的阻击战非常奏效，达特利的市场份额从来没有超过1%。此外，泰诺的销量扶摇直上，泰诺阻击达特利而创造出的势能把品牌推向了顶峰。低价加上公关效应，这两大因素把泰诺打造成为解热镇痛药品的强势领导品牌，市场份额高达37%，其销量一度超过了安乃近（Anacin）、百服宁（Bufferin）和拜尔（Bayer）等止痛药的总和。

后来芝加哥发生过一次悲剧，有7个人在吃了掺有氰化物的泰诺后中毒死亡，但是随后泰诺又重新占领市场。其原因在于，市场上根本就没有能与泰诺相抗衡的强势品牌，泰诺的消费者别无选择。

假如达特利不那么贪心，假如达特利不采取“进攻战”，而是打“游击战”，结局自然会不同。

做好还击准备

如果旗下主打品牌受到价格冲击，大多数企业会怎么做？普遍的反应是：“等等看吧。”等等看是否会影响企业的销售量，等等看竞争对手的资金能否长期坚持住，等等看企业的顾客在试用了廉价产品后是否会回头。

假如是你的一个主要竞争对手做出了大幅度降价，你会怎么办？作为行业领导者，你应该在心理上做好还击的准备。

你会这么做吗？你有把握吗？

“镇痛山”战役已经证明，不管是强生的高价泰诺，还是百时美的廉价达特利，彼此都有很大的市场，但对强生来说，跟他人分享市场并非明智之举。

在商战中，“共同发展”的原则毫无立足之地。强生和宝洁这样的企业从不会保留战俘。

预留储备金

对领导者来说，另一条有效的战略是给自己“预留储备金”。

当进攻者倾力出击时，领导者把钱都花在一次战役中并不值得，最好是只投入足够“压制竞争对手”的费用，然后把剩下的资金作为储备。如果有竞争对手以极其诱人的价格发起进攻时，企业就可以用这些资金捍卫自己的阵地了。

安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）就曾在百威啤酒（Budweiser）上有效用过这一战略。在某些市场，安海斯一直“保持低调”，直到百威啤

酒的销售量开始下滑，然后才启动庞大的广告运动，使百威啤酒的销量回升。该战略被称为“脉冲”，它不仅节省资金，还为应付对手的全力出击提供了储备金。

克劳塞维茨曾说：“有生后备军的数量，总是双方统帅关注的焦点。”

如何应对联邦法律

约束企业的另一个限制因素是法律制裁。

这种担心的确不假，特别对于市场领导者更是如此。美国电话电报公司的拆分，以及对IBM长达10年之久的反垄断诉讼案证明了这一点。

防御者应该把一定数额的法务费用视为开展业务的正常开销。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）讲过一个故事，说有一位航空公司的总经理在被人问起他公司的盈利情况时，他答道：“还不错，是法律费用的7倍。”

也许和想象的不一样，我们建议的防御战略会减少企业的法务费用支出。吉列公司自我进攻的战略，恐怕要比进攻竞争对手在法律上安全得多。

欧文·考夫曼法官在伯基公司（Berkey）和柯达公司之间的诉讼案中，说：“仅拥有垄断的能力不一定是非法的。但是，垄断企业依靠其在一个市场的力量在另一个市场来赢得竞争优势的做法是非法的，即使它没有垄断第二个市场的意图。”

战争的目的是消灭战争

当然，一切战争的最终目的是为了赢得和平，迫使竞争者转入零散的游击战。

柯达赢得了胶片行业的和平，还有金宝汤在汤品领域、IBM在大型计算机行业。这几家企业都占有市场的主导份额。它们在顾客的心智中占据首要地位，其他企业无法与其相提并论。

只是，领导者要保持警惕，战争总是成双成对地爆发，第一轮失败者总会挑起第二轮的战斗。第二次世界大战是由德国挑起的，而它是第一次世界大战的战败国；英国在美国独立战争中失利，但它又挑起了1812年的战争。



当品牌在自己的品类确立了主导地位后，比如麦当劳在快餐品类，就

应该把战略转向扩大市场。麦当劳的对手是谁？是那些在家吃饭的家庭。这就是为什么“今天你该休息一下”如此有效的原因。1999年，《广告时代》评选该广告为史上最佳广告语。麦当劳后来放弃了这则广告，实在太可惜了。

假设实现了永久的市场和平，那么领导者就可以改变战略，把重心转向拓展品类，而不再是拓展品牌。正因如此，金宝汤公司推广的是汤，而不是金宝汤这一品牌。它在广告中说：“汤是一种非常好的食品”，这指的是所有品牌的汤。柯达公司推广的是摄影胶片，而不只是柯达的摄影胶片。柯达在电视广告中说道：“时光易逝。”

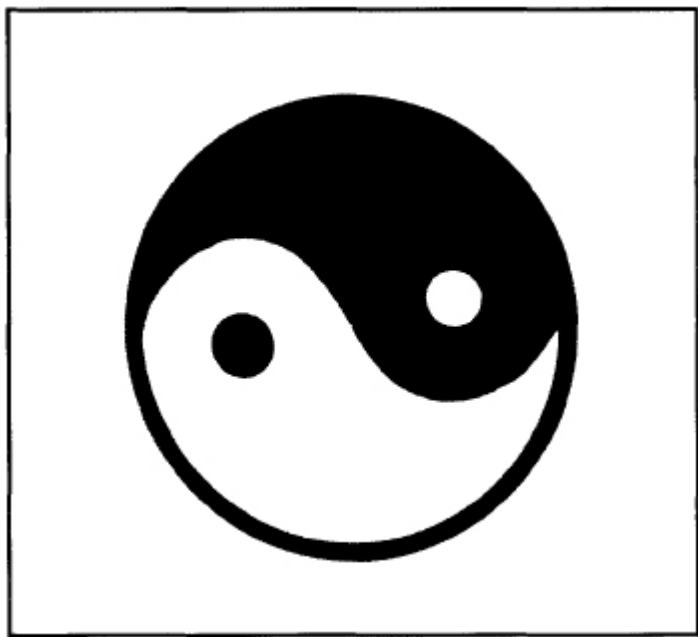
假如你拥有一个馅饼，应该设法把整个馅饼变大，而不只是把你手中的那一小块变大。

第8章 进攻战

如果无法获得绝对优势，就必须灵活动用现有力量，在决战地创造出相对优势。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

从理论上说，战略没有绝对意义上的好与坏，好战略也可以是坏战略，坏战略也可以是好战略，这完全取决于谁用这个战略。



在古代，中国人相信“阴”和“阳”构成了宇宙，并建立了完美的统一。“阴”代表女性，“阳”代表男性；“阴”是被动的，“阳”是主动的，等等。商业中进攻和防守也以同样的方式紧密联结在一起。防御方的好战

略，对进攻方来说通常是糟糕的战略，反之亦然。

实际上，进攻战与防御战虽然名称相反，性质却相同，两者紧密相连，难以分割。

一个战略对于行业领导者来说是好的，对于跟随者来说可能是坏的，反之亦然。因此，在制定战略之前，企业家要不断地问自己，企业目前在行业中占据什么位置。

领导者应该进行防御战，而不是进攻战。进攻战适用于处于市场第二位或第三位的企业，而且这家企业应具备足够的实力向领导者发动持续的进攻。

没人能说出“足够的实力”到底是多少。商战就像军事战争一样，是一门艺术而不是科学，企业家必须用智谋去判断。

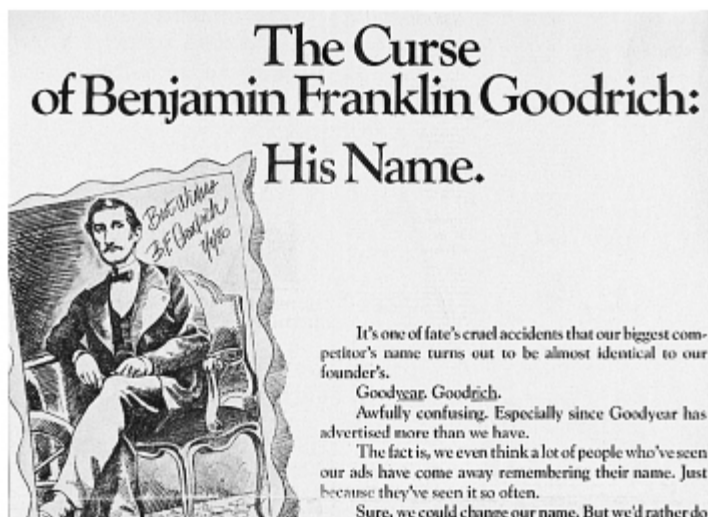
在某些行业中，可能有好几家企业都具备足够的实力向领导者发起进攻，而在另一些行业中，却没有一家企业具备这样的实力。宝来公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、美国国家现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（Control Data）和霍尼韦尔公司（Honeywell），这几家公司（合称“BUNCH”）中的任何一家在大型计算机市场向IBM公司发动进攻都是极其愚蠢的。

如果你的企业实力足够强大，就应该发动进攻战。以下三条原则可作为指导。

进攻战第一条原则

领导者定位中的强势是主要考量因素。

这条原则与防御战第一条原则完全相同。但是，第二位或第三位的企业把注意力集中在领导者身上，远比领导者把注意力集中在自己身上要艰难得多。



假如你的品牌名称固特里奇（Goodrich）和领导品牌固特异（Goodyear）几乎一致，那你的品牌就很难和领导品牌产生区隔。固特里奇轮胎应该改名，而不是在广告中纠缠于此。

大多数企业就像是小孩，它们想“靠自己”，遇到问题时的本能反应就是对企业内部进行研究。企业喜欢考量自身的优势和弱点，研究自家的产品质量、销售队伍、产品定价和销售渠道，这就是为什么大多数企业最后把自己错当领导者的原因。

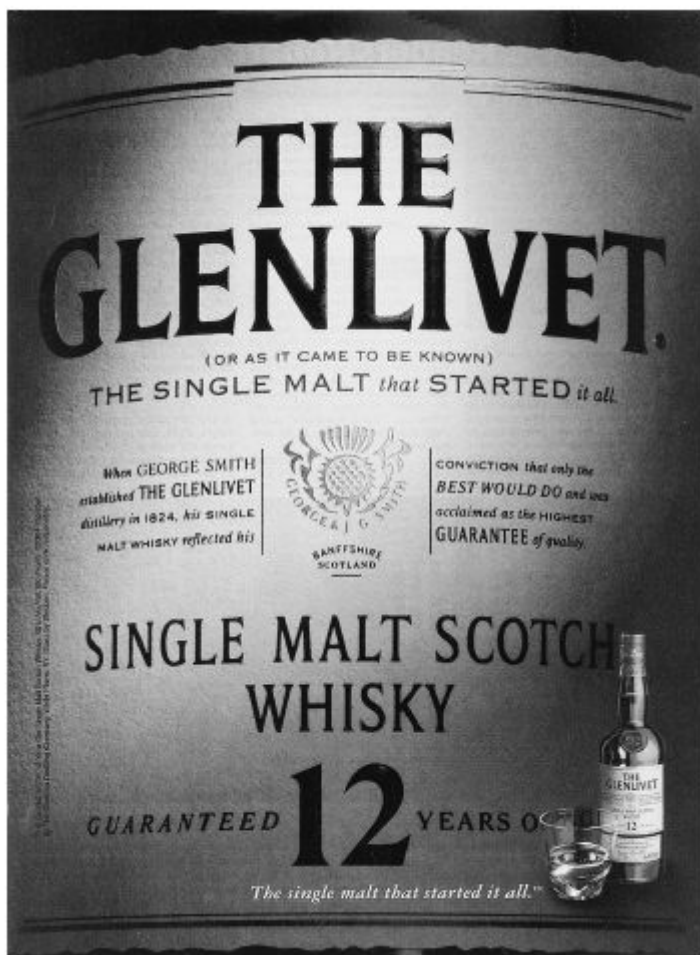
处于第二位或第三位的企业应该把注意力集中在领导者身上，研究领

导者的优势和弱点，领导者的产品、销售队伍、定价和渠道。

不管第二位的企业在某一品类或某个特性上的实力有多么强大，假如领导者在这方面也相当强大，前者便无胜算。

领导者在顾客心智中占据了位置，进攻者要想打赢心智之战，必须抢占领导者的位置取而代之。仅仅能胜是不够的，你还需打败竞争对手，特别是领导者。

几年前，舒莱公司（Schenley）推出了“极品”（NE Plus Ultra），它是当时市场上最贵的12年苏格兰威士忌。舒莱公司对“极品”寄予了厚望，其拉丁语的意思是“没有比这更好的了”。



传统工艺上讲，苏格兰威士忌是调和威士忌，而格兰威特（Glenlivet）和另外几个品牌推出了单一麦芽苏格兰威士忌，并且开始从领导品牌手中夺走市场份额。优秀的战略是推出不一样的威士忌，而不是更好的调和威士忌。

销售总监说：“如果人们能亲自品尝一下，销量就不成问题了，因为它的味道实在是太爽口了。”

问题不在于品尝，而在于“皇家芝华士”（Chivas Regal）。“极品”在烈酒类商店中的销售情况极差，在饭店和酒吧中的销量几乎为零（试着对你喜爱的酒吧招待说“给我来杯‘极品’吧”，看看他的反应）。

第二次世界大战中曾广泛张贴过一张海报，形象地说明了把精力集中到敌人身上而非自身的必要性。那时，美国政府最关心的是食物储备问题，于是政府印制了爱国海报，上面写着“食物将帮助我们赢得战争”。美国士兵看着无法引起他们食欲的应急军粮，说道：“我们知道食物能帮助我们赢得战争，可是我们怎样才能让敌人吃到它呢？”

让敌人吃光军粮是进攻战的主要目标。士气具有决定性作用，重点应放在摧毁敌人的士气上。

然而，要让市场排名第二位的企业重视这一点并不容易，大多数商业计划都写着要“提升市场份额”。在某个特定行业中，经常有六七家企业都在制订提升市场份额的商业计划，更别提正在入侵这一市场的新企业了。难怪那些商业承诺从来很少兑现。

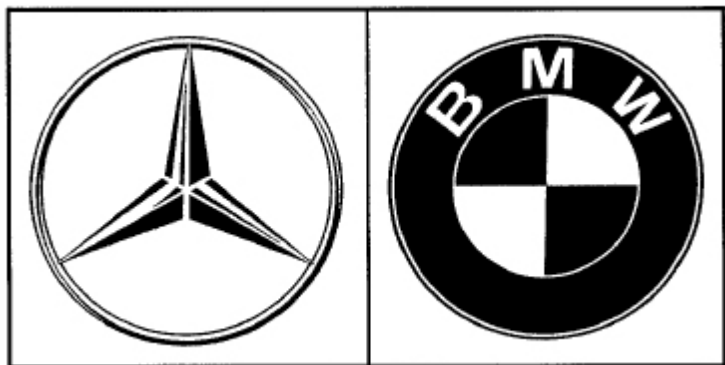
对于处在市场第二位的企业来说，好的战略应该是盯住领导者，问自己：“我怎样才能削减它的市场份额？”

这并不是说要炸掉领导者的厂房，或阻断它们的运输干线，那是对商战物理层面的理解。要记住，商战是一场心理战，顾客的心智才是战场，一切进攻都要瞄准顾客心智。你的炮兵不是别的，是文字、图片和声音。

进攻战第二条原则

找到领导者强势中的弱点进行出击。

在领导者的强势之中找到弱点，并攻击此弱点。没错，我们指的就是要在领导者“强势”中找弱点，而不是直接去找它的弱点。



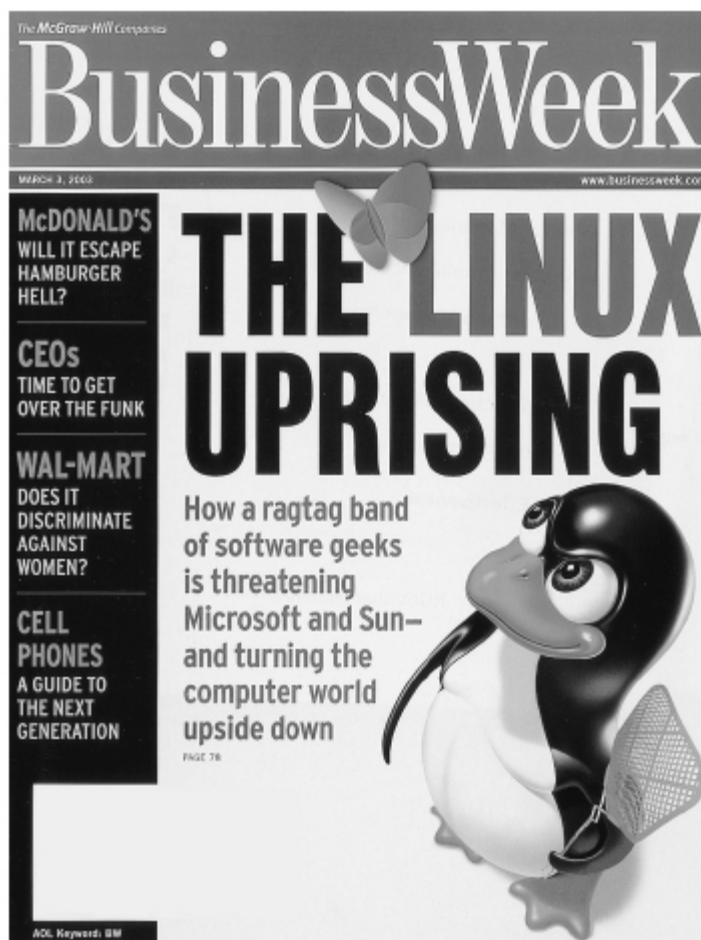
梅赛德斯-奔驰制造出宽大、舒适、尊贵、适合乘坐的轿车，宝马使用更小、更敏捷的车型来进行攻击。“终极驾驶机器”是宝马对其定位的描述。如今，宝马的销量在美国及全球很多国家都超过了奔驰。我们建议找我们做定位咨询的客户“成为领导者的对立面”，即进攻战第二条原则的另一种解释。

领导者有时会有一些弱点，但那仅仅是弱点而已，并不是它们强势中固有的弱点。它们只是在某一点上疏忽了。这种弱点并不重要，只要你一攻击，领导者就可以迅速弥补，这样反而促使领导者更为强大与完善。只有那些隐藏在领导者强势中的弱点，才是领导者与生俱来无法避免的弱点，因为它想避免就必须付出同时放弃强势的代价。

泰诺的高价（100片2.85美元）并不是固有的弱点。每100片325毫克

的泰诺药片中只含5美分的醋氨酚，强生很容易就可以给泰诺降价，达特利的惨败足以证明这一点。

IBM计算机的高价，同样也不是其固有的弱点。由于生产规模巨大，IBM在计算机行业中的生产成本最低。在价格上攻击IBM非常危险，因为它们有足够的财力，不管产品价格降到多低都可以盈利。



Linux因同微软的Windows对立而成为大品牌。Windows是付费的，

而Linux是免费的；Windows有版权，而Linux是开源软件，等等。

但有另外一种弱点，它是由强势带来的。安飞士公司在广告中曾说：“选择安飞士吧，我们柜台前排的队更短。”赫兹公司对这一战略难以反击，作为最大的租车公司，它的确让更多的顾客在排队，也难以给顾客提供快速的服务，这是多数领导者的缺点。



李施德林（Listerine）是一种口味不佳的漱口水，它曾这样宣传：“你讨厌的味道，一天两次。”斯科普（Scope）使自己成为领导品牌的对立面——口味好的漱口水，从而成为排名第二的品牌。

美国汽车公司作为通用汽车、福特、克莱斯勒之后的小角色，近年来取得的成功便是其“买方保护计划”，这对很多通用汽车经销商劣质的服务

质量是一次有效的打击。像赫兹公司一样，通用汽车成了自己胜利的牺牲品。经销商在前端销售的车越多，后端的服务质量就越跟不上。

进攻方不一定总要避免价格战，如果那是对方强势中的内在弱点，价格战就非常有效。这里有一个例子是广播广告局，它是推广电台广告益处的一个组织。

谁是媒体广告的领导者？电视。电视不仅每年售出180亿美元的广告时段，还占据了广告主的心智。

电视的强势是什么？电视传媒成功的秘诀之一是其覆盖率，像美国橄榄球“超级碗”这样的电视节目，能够覆盖美国60%的家庭。

电视这种强势中蕴含的弱点又是什么？要想覆盖这么多家庭，费用很高。“超级碗”的广告标价现在已经超过每分钟100万美元，而且价格还在继续上涨。美国政府在第二次世界大战中每分钟花掉9000美元，在越南战争中每分钟花掉2.2万美元。如今在“超级碗”节目中播放广告每分钟花费100万美元。战争是昂贵的，然而商战也毫不逊色。

广播广告局在一个广告标题中问道：“你如何才能从高额电视广告的痛苦中解脱出来？”答案是：“广播电台。”

大家都知道，广播电台的广告不贵，但要使这一观念深入人心，电台的低价必须和电视的高价关联起来。

进攻战第三条原则

尽可能地收缩战线。

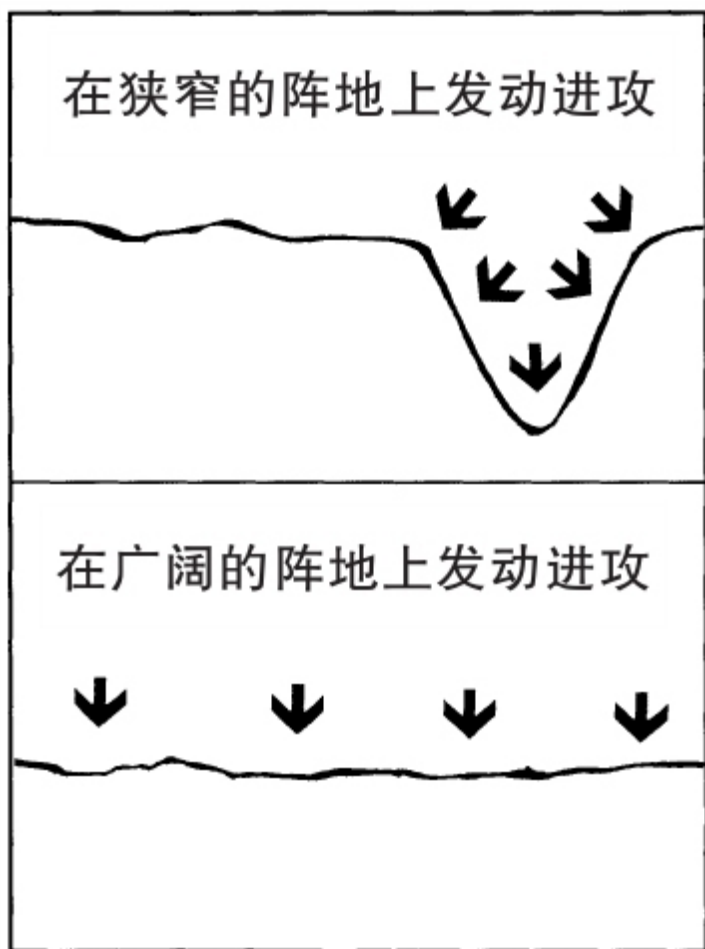
企业应该在尽可能狭窄的阵地上发动进攻，最理想的进攻状态是单一产品。“全线产品”是一种奢侈，只有领导者才能担负得起。进攻战应该集中在狭窄的阵地上打响，以确保获得首期战果。

这方面应该从军事战争中学习知识。第二次世界大战中，进攻通常都是在非常狭小的阵地上发动的，有时候仅仅是在一条公路上。只有在突破防线后，进攻方才横向扩展，占领阵地。

在狭窄的阵地上发动进攻时，就会用上兵力原则，即集结兵力以达到局部兵力优势。克劳塞维茨说：“如果无法获得绝对优势，你必须灵活运用现有力量，在决定性的地点创造相对优势。”

企业若是一下子在非常广阔的阵地上投入多种产品，发动全面进攻，企图尽快获取尽可能多的领地，最终一定会丧失所有的领地。因为任何时候，领导者总是有绝对的力量优势，无论是财力资源、产业关系、分销渠道，还是顾客认知。

值得警惕的是，许多处于第二位或第三位的企业总是跃跃欲试。克莱斯勒公司总裁林恩·汤森曾说：“我们没有奢侈到可以错过占领美国所有汽车市场的机会。”正是这种态度，导致了克莱斯勒过去的大麻烦。



你会认为，在狭窄的阵地上集中兵力进攻明显优于大范围分散兵力作战。然而，很多管理者并不这么认为，如戴尔与惠普之争。戴尔以狭窄的产品线进行直销，而惠普则在众多不同渠道中销售各式各样的产品。哪家企业的战略更好呢？当然是戴尔。

美国汽车公司的总裁则公开抱怨，其产品只在25%的汽车市场上竞争。美国汽车公司的下一步行动很可能就是要扩大其产品线，但这将会进

一步削弱它的销售。

防御者胜算大

大卫并不是每天都能出去杀死歌利亚^[1]，进攻战并不是一项简单的任务。克劳塞维茨的防御优势原则说过，防御者胜算大。

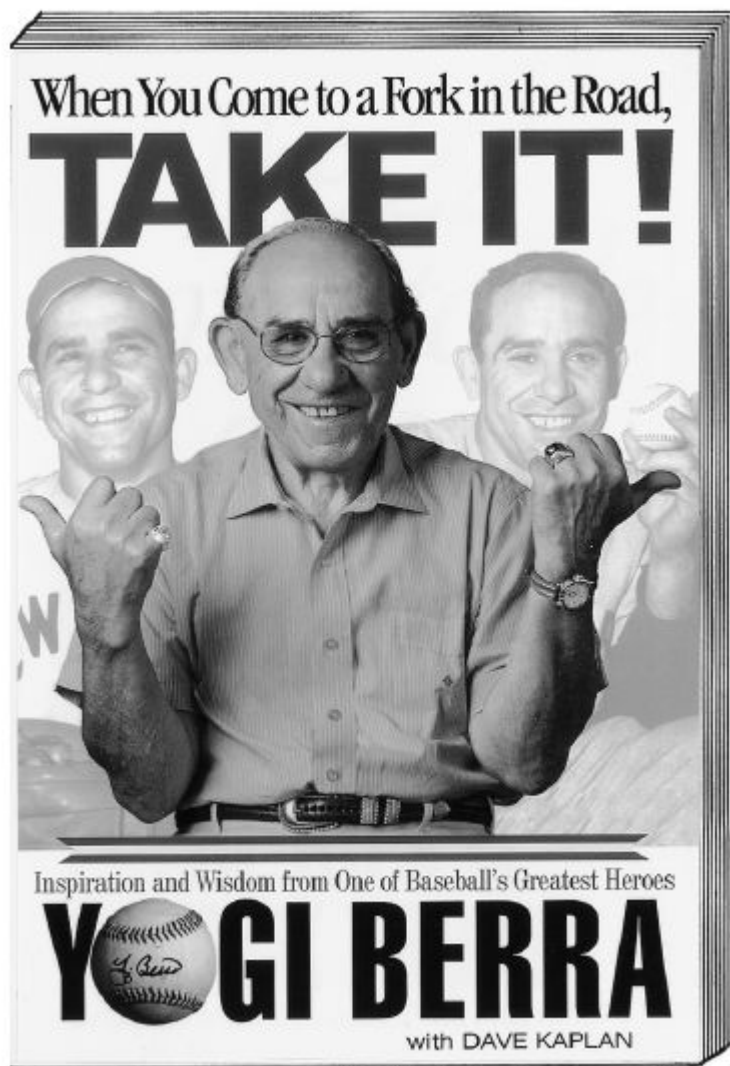
调查统计表明，大多数进攻都以失败告终。一项对600家企业为期两年的调查中，只有20%企业的市场份额提高了2%或以上。换言之，80%的企业收益甚微，或实际上丧失了领地。

如果注意一下这些企业的历史，就会看到随着时间推移，市场份额会锁定在固定位置上，就像第一次世界大战演变成了堑壕战，此时的战绩仅以码来计算，而非英里。在那些只有5年或不到5年历史的企业中，有40%的企业提高了市场份额；在那些有20年或以上历史的企业中，只有17%的企业提高了市场份额。

很显然，进攻战只适合最坚定、最有能耐的企业家。但如果仔细分析了领导者的强势，就能增加胜算。

强势中的弱点

强势中存在着弱点，就看你能不能找到，就像阿喀琉斯^[2]的脚踵就是他致命的弱点。



每一项强势中均蕴含弱点。正如尤吉·贝拉（Yogi Berra）所说：“那地方实在太热门了，没有人再愿意去那里了。”

当一家企业提高市场份额到特定值时，它将会变弱，而不是更强。那些市场份额到达60%、70%或80%的品牌看似无比强大，其实也有脆弱的

一面，就看如何在其强势之中找到内在的弱点。

让我们以业余摄影用彩色感光胶卷为例。美国此种胶卷市场达到10亿美元的规模，柯达公司占85%的市场份额（据报道，柯达的税前利润率超过了50%）。显然，柯达是一个有着巨大影响力的黄色怪物，要想攻击它，需要深思熟虑的战略。

可不要打价格的主意。柯达公司有很高的利润率，即使把产品降到半价也会盈利。此外，胶卷的价格只是整个服务的一小部分，多数业余摄影者使用的彩色胶卷必须冲印，而这一过程的费用比胶卷本身的价格还要高。

也不要打质量的主意。大多数摄影者根本看不出质量的差异，就算你能生产出质量极为上乘的胶卷，柯达公司这一世界上最大的胶卷制造商，也能在短期内生产出同样好的产品。

不要寻找单纯的弱点，不如换个角度思考问题，看看柯达公司的强势之处。

柯达在摄影胶卷行业中的强势是什么？它的强势就是无处不在。柯达胶卷的黄色小盒到处可见，这就是它的主要优点之一。不管你在哪儿，都能确保买到一盒柯达胶卷，美国几乎每个超市、杂货店、报摊和糖果店都有售卖。仅在美国，柯达胶卷就有将近20万个销售点，它的说明书多达8种语言。

对胶卷使用者来说，随取随用是巨大的便利。不管你在世界上哪个地方，总能买到柯达胶卷。而且，胶卷使用者喜欢固定使用一个品牌，柯达

显然成了他们的首选。

柯达强势中的固有弱点是什么呢？如果你看一下它的包装盒，就会看到上面印着“有效日期”。柯达公司制作胶卷就像布里公司（Brie）制作乳酪、金吉达公司（Chiquita）生产香蕉一样，柯达胶卷出厂时还是“未成熟”的，它们在货架上慢慢“变熟”。但如果胶卷“熟过了头”，照片洗出来常常会颜色不正，让人非常失望。柯达为了达到“无处不在”也付出了代价，就是不得不忍受胶卷在室温下慢慢老化。

像香蕉一样，彩色胶卷可以在出厂时就“熟”了。但是和香蕉不同的是，彩色胶卷如果进行冷藏的话，就会维持原貌。这就是为什么柯达的专业胶卷出厂时就已经“熟透”，在售出之前要一直冷藏。



胶卷就像是香蕉，刚生产出来时是“未成熟”的，它会在分销渠道中慢慢“变熟”。

所以，我们为柯达竞争对手提出的进攻战略，就是为业余摄影者胶卷市场生产世界上第一款冷藏彩色胶卷。我们为它起名为“真彩”（Trucolor），是向顾客传递出一个信息：胶卷在售出以前并没有在货架上变质。

当然，作为战略配称，对手企业不能在柯达的20万个销售点进行销售，因为这些销售点大多没有冷藏设备。不仅如此，柯达公司还锁定了这些销售点，不允许它们售卖其他品牌的胶卷。对手企业可以选择销售的地点是在超市里的冷藏区。举例来说，六盒一组打包销售，并告诉顾客，在使用前一直把胶卷放在冰箱里冷藏。也许有一天，你的冰箱里除了黄油盒，又会多一盒胶卷。

这是一个极妙的战略，但首先得有人看到“真彩”这个概念的潜力。我们曾为3M（美国第二大胶卷企业）提出过这一战略，遗憾的是当时被拒绝了。一直以来，3M的市场份额远远落后于柯达。



我们建议3M公司推出一款出厂时就能使用的“真彩”胶卷与柯达竞争。

相似的做法适用于对付任何无处不在的大品牌。例如，怎样对付金宝汤公司？不要在味道和价格上打主意。实际上，不要考虑罐头里面的东西，而是把注意力集中在罐头本身，这才是金宝汤的薄弱之处。



如何同市场领导品牌金宝汤竞争？让你的汤食采用玻璃或塑料包装，然后指出罐头盒包装的坏处。有些汤食生产商只做了第一步，它们强调了新包装（玻璃包装）好的一面，却没有强调传统包装坏的一面（罐头盒易生锈）。

罐头盒容易生锈，然而金宝汤的罐头盒生产设备价值上亿美元，它绝不会轻易放弃这些设备。可是新竞争者没有这种限制，所以它可以尝试塑料、玻璃或无菌包装，然后和金宝汤竞争。

别指望任何企业能很快接受这些战略思想。优秀的进攻战略一般很难推销出去，因为它们本质上是反常规的，同多数企业家要在常规中“做得更好”的思维正好相反。

专注的好处

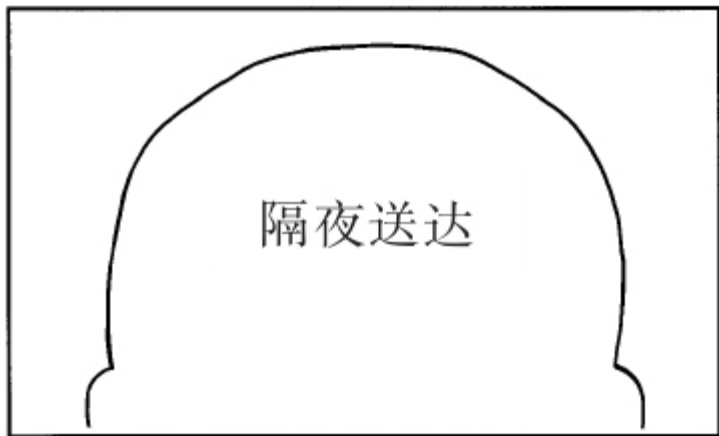
还有另一种难以推销的想法，那就是联邦快递（Federal Express）的战略概念。弗雷德·史密斯（Fred Smith）在耶鲁大学上学的时候，写过一篇经济学方面的论文，阐述他在这方面的观点，可是他的教授只给了他一个“差”的评语。史密斯先生没有因此气馁，他亲自执行了这一战略。联邦快递公司找到了8000万美元的风投资本，10年后联邦快递成为包裹快递业务中盈利丰厚的竞争者。

联邦快递的运营有很多吸引人的地方，它整个系统的设计是仅投递包裹和信件，每件不超过32千克。这是世界上首家采用中心辐射型投递方式的空运快递公司，它的包裹和信件不是从出发地直接投递到目的地，而是先运送到位于孟菲斯的中心进行分拣，然后再通过飞机运送到各地。

这种中心辐射型的创新是一种技术突破，就像1346年克雷西战役中英国人使用的长弓一样。

联邦快递尽管发明了新型武器，但并不是一夜之间获得成功的。最初，它推出了三种类型的服务：一类、二类和三类（送达时间分别为隔夜、两天和三天），企图以此与艾莫瑞公司（Emery）和艾博恩公司（Airborne）等空运公司竞争。联邦快递在广告中说：“本公司自备飞机和卡车，因此更可信赖，更为价廉。”

然而这种想法完全错误。联邦快递前两年就亏损了2900万美元。全线产品是领导者享用的奢侈。进攻战第三条原则：尽可能地收缩战线。随后联邦快递进行了重组，改变了战略，聚焦在一类服务上。它在电视上投放了大量广告，声明“包裹绝对、肯定隔夜送达”。这个广告是新战略的基石。



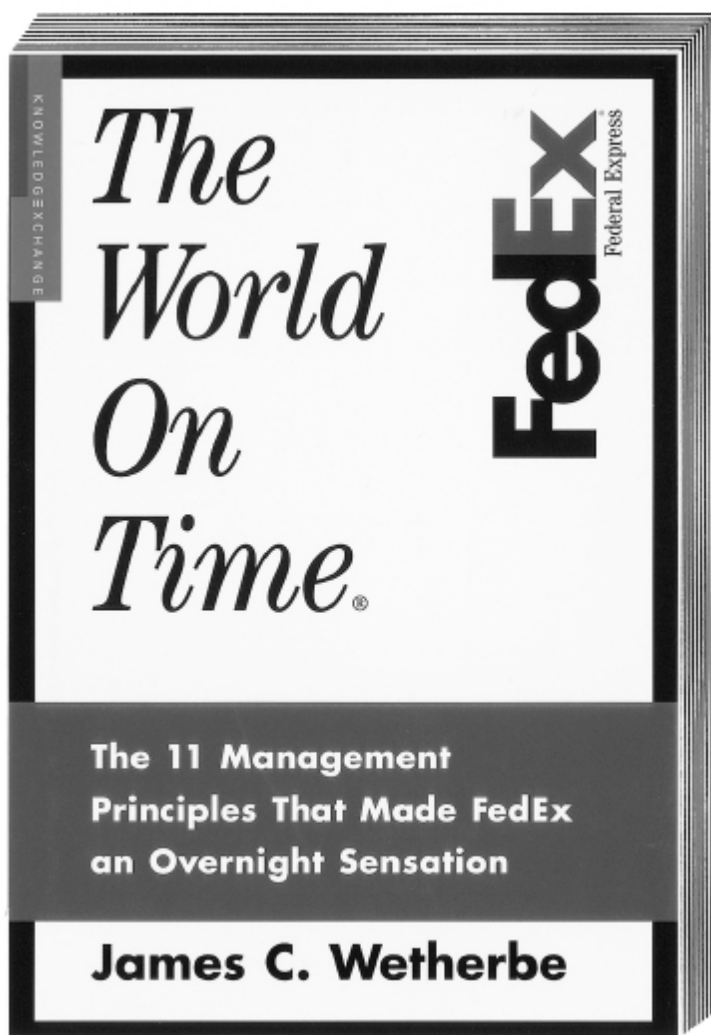
想要检验你的战略，首先问自己：“我们想在顾客心智中占据哪个词？”联邦快递决定占据“隔夜送达”一词，它获得了显著的成功。如今，联邦快递想占据哪个词？我们敢打赌，虽然企业在新广告上投入巨资（最近一年斥资8850万美元），但大多数人不知道联邦快递的广告主题是“请放心，这是联邦快递”（Relax, It's FedEx）。联邦快递所要做的是回归本源——“包裹绝对、肯定隔夜送达”。这里还蕴含一个意思：如果联邦快递精于隔夜送达服务，那么它同样擅长两天或三天的送达服务。

这些年来，隔夜送达的专注战略战果累累。现今，联邦快递主导了小型包裹空运快递市场，其年营业收入超过10亿美元，相当于艾莫瑞和艾博恩的收入总和。

不专注之弊

美国管理科学公司（Management Science America）得到一个深刻的教训，就是要用单一产品发动进攻。它原本是大型计算机软件的最大独立

供应商，随后收购了桃树软件公司（Peach-tree），企图打入个人计算机软件市场。



詹姆斯C.韦瑟比（James C.Wetherbe）在《联邦快递：世界同步》（The World On Time）一书中，列出了让联邦快递一夜成名的11项管理原则。你认为哪项原则涵盖了“隔夜送达”业务？答案是：它完全被忽略

了。

然而，美国管理科学公司运作桃树软件公司的方式，似乎是把自己当成了领导者而不是跟随者。在一次称为“大爆炸”的市场活动中，桃树软件公司一口气推出了25种软件产品。美国管理科学公司的总裁夸口道，通过推广一系列微型计算机软件的优质产品，桃树软件公司将会领先于莲花（Lotus）等主要依赖单一产品的企业。

桃树软件公司的“大爆炸”行动开展得轰轰烈烈，还投入大规模的广告。然而不到两年，美国管理科学公司就宣布在个人计算机软件领域投资失败，并宣布出售或分拆桃树软件公司的经营业务。

更糟的是，美国管理科学公司把精力全部集中到桃树软件公司时，它正在逐步丧失自己在大型计算机软件的阵地。卡里内特软件公司（Cullinet）后来居上，大有赶超之势。

向寡头垄断企业进攻

垄断企业看上去非常强大。但是，一家企业即便占领了100%的市场份额，其他企业也能对它发动成功的进攻，只要能够找到其强势中的固有弱点。

我们以《华尔街日报》为例。它的发行量超过200万份，不仅是美国最大的报纸，也是所有纸质媒体中刊登广告最多的。你可能会说，这确实是一个具有诱惑力的目标，但是还没有人攻击过它。现在让我们模拟演示一个进攻方案。

《华尔街日报》是怎样变得如此强大的？有人会说，因为它拥有优秀的作家和编辑。因此，你可能想启用比它更好的编辑，以此发动攻势，但这并不是好的战略思想。优秀的将军总是设法避免依靠高素质员工来增加自己的胜算；优秀的商业将领也不会依靠在写作上胜于《华尔街日报》。

那么《华尔街日报》的强势在哪里呢？假如你仔细研究它的版面就会发现，其实它是由两份报纸组成的：一份是商业报，报道商业新闻，如新产品、新设备、新商业活动等；另一份是财经报，包括股票、债券、公司收益等。为了证明这一点，我们曾剪开一份《华尔街日报》，把商业新闻和广告以及财经新闻和广告分放两边，结果两者高度几乎相同。



《华尔街日报》由三个常规版面组成。“商业”版面报道的是商业新闻，“金融与投资”这两个版面是与财经相关的内容。其中，商业新闻内容占据一半篇幅。优秀的进攻战略就是聚焦于领导者的一块细分市场。因此，《华尔街日报》的商业版面就成了我们的攻击对象。

你应该攻击哪份版面呢？《华尔街日报》名字中的“华尔街”将其定位

为一种金融报。因此，它的商业版面是更好的攻击点。“商业时报”“商业新闻日报”将是一份新报纸的好名字和好定位。

如此一来，商务人士就不用从诸如“芝加哥城又发行了新的10.375%的市政债券”等金融新闻中，费劲地找出他们需要的商业新闻了。商业广告客户也不用再为报纸多余的发行量多掏钱了（在《华尔街日报》上登一整版广告需要花75355.68美元，而且这个价格还在上涨）。

“商业时报”的战略直接由进攻战的三条原则发展而来。

第一条原则：领导者定位中的强势是主要考量因素。换句话说，就是把注意力集中在《华尔街日报》上，而不是你自己身上。

第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。像许多寡头垄断企业一样，《华尔街日报》满足所有人的所有需求，这是其强势，也变成了其弱点。

第三条原则：尽可能地收缩战线。你的“商业时报”应该在《华尔街日报》一半的阵地上对其发动进攻。

创建一份“商业时报”需要投资5000万~1亿美元？当然！但是，比起甘尼特公司（Gannett）为了让《今日美国》报纸腾飞而投的钱，这还算少的（该报成功的可能性不大）。《今日美国》是对一个不确定市场的侧翼战，而“商业时报”则是对有着2.5亿美元广告收益的既有市场的进攻战。

在进攻战中投入更多资金，企业也能承受，因为你知道市场就在那儿，而侧翼战通常是投机性冒险行为。

[1] 《圣经》中的牧羊人大卫杀死了非利士人的巨人歌利亚。——译者注

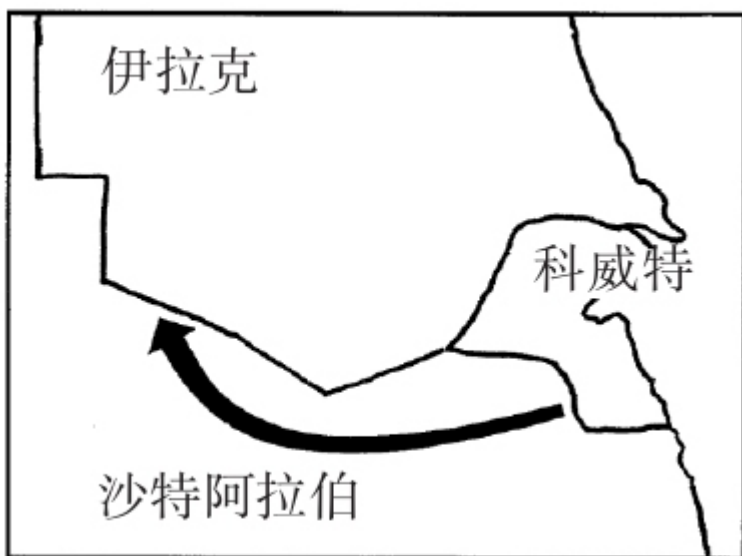
[2] 阿喀琉斯（Achilles），希腊神话中的英雄，除脚踵外周身刀枪不入，后被帕里斯暗箭刺中脚踵而被杀害。后人常用“阿喀琉斯之踵”形容唯一弱点或致命弱点。——译者注

第9章 侧翼战

乘胜追击是赢得胜利的第二次行动，在许多情况下比第一次行动更重要。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在许多企业家看来，进攻战和防御战是最常规的战略。领导者防御，跟随者进攻。难道还有其他战略吗？



第一次伊拉克战争开始时，美军及其盟军在沙特阿拉伯的东部和科威特安营扎寨。伊拉克人自然而然地认为美军会从东部发动进攻。诺曼·施瓦茨科夫（H.Norman Schwarzkopf）将军却将15万盟军向西移动了100英里，然后从南部发动了主攻，打得伊军措手不及。100个小时以后，伊拉

克防线溃败，美军宣布战斗结束。

当然有，那就是侧翼战。可能在许多企业家看来，侧翼战不过是一种军事概念，在商战中难有用武之地。事实并非如此，侧翼进攻是商战中最具创意的战略形式。

许多军事家在制订作战计划时，花费大量时间寻找发动侧翼包抄的途径。美国一次重要的登陆胜利就是一次侧翼战，即1950年麦克阿瑟将军在仁川港的登陆。但侧翼战并不是总能成功，1944年盟军在安齐奥的失败就是一个著名的例子。

不管对于商业还是对于军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就像是赌博，而且是一场豪赌，需要对每天每日、每时每刻制订周密的计划。

可以说，对一位将军而言，进攻和防御的任务是常规职责。他存在的价值就是有一天被任命指挥侧翼战，这将是 he 最能取得辉煌胜利的绝佳机会。

多年来，最成功的商战大都是侧翼战。比起其他战略形式，侧翼战更需要掌握作战原则，进攻开始后，还要有预见战局发展的远见。这些能力同一位优秀的棋手所拥有的特质相差无几。

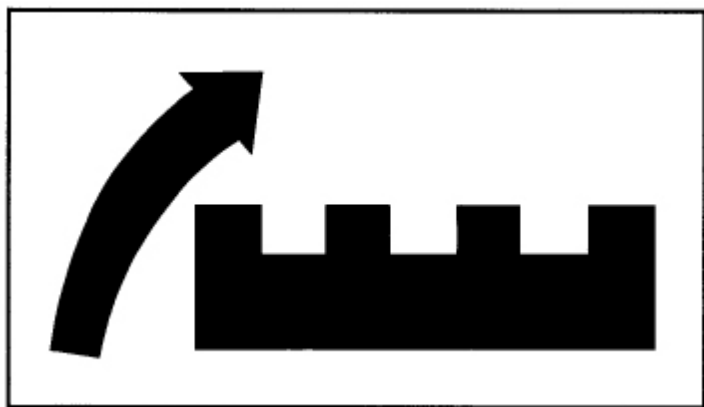
侧翼战第一条原则

最佳的侧翼战应该在无争地带进行。

你肯定不会让伞兵在敌人的机枪口上方跳伞，你也不应该在已经有强

势品牌把守的阵地推出用于侧翼战的产品。

发动侧翼战，并不需要生产出不同于市场上已有产品的新产品。但是，包抄者的产品中必须有创新或独特的成分，让潜在顾客把你的产品归为新品类。



当你可以绕过领导品牌时，为什么还要与其正面交锋呢？这一看似简单的想法，其实是一种强大的商战思维。

美国数字设备公司（DEC）曾对IBM发动了侧翼战，顾客将其产品归入一个新品类，称为“小型计算机”，同IBM的大型计算机相对立。

侧翼包抄能否成功，常常取决于包抄者是否有能力开创并维持一个独立的新品类，这一点是关键所在。当然这做起来并不容易，特别是防御者可能会否认新品类的存在，进而挫败你的包抄。

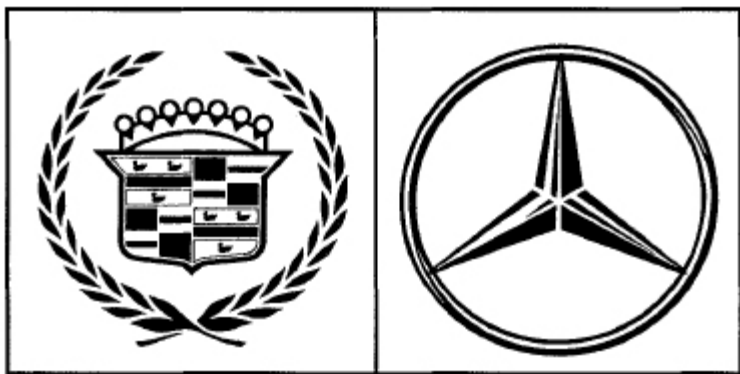
传统的市场理论把这种方法叫作“市场细分”，即寻找细分市场或利基市场。要想发动一场真正的侧翼战，有一个战略前提，即必须是第一个抢

占细分市场，否则就变成了向严密防守的敌人发动进攻战。

侧翼战和进攻战大不相同。假如市场上某一个山头或某一细分市场尚无设防，那么一个班的兵力就可以将其攻打下来。但是，假如已有对手设防，那么要攻打下同样的山头需要整整一个师的兵力。

发动侧翼战需要独特的远见，其原因在于，一次真正的侧翼战中，新产品或服务并没有现成的市场。这难为了那些商学院毕业的才俊，他们找不到什么资料可以用电脑来计算出战略。米勒公司（Miller）推出莱特（Lite）啤酒发动侧翼战时，淡啤的市场在哪里？没人知道。今天美国人喝掉至少3500万桶淡啤，其中大部分都是由米勒公司酿造的。

要让企业去开创新市场是很困难的，但是要想成功地发动侧翼战，就必须这么做。那么生意从何而来？答案是：从企业要侧翼包抄的竞争对手那里夺来。无论将要打的是一场什么战争，战略的本质就是要视市场领导者为竞争对手，而不是跟随其后，将其作为标杆和榜样。侧翼战成功的关键，就是避开竞争主力，开辟出局部无争地带，令对手难以阻击。



梅赛德斯-奔驰通过销售更昂贵的轿车，向凯迪拉克发起侧翼战。当奔驰推出诸如A级和C级的便宜版轿车时，它破坏了其高端定位。

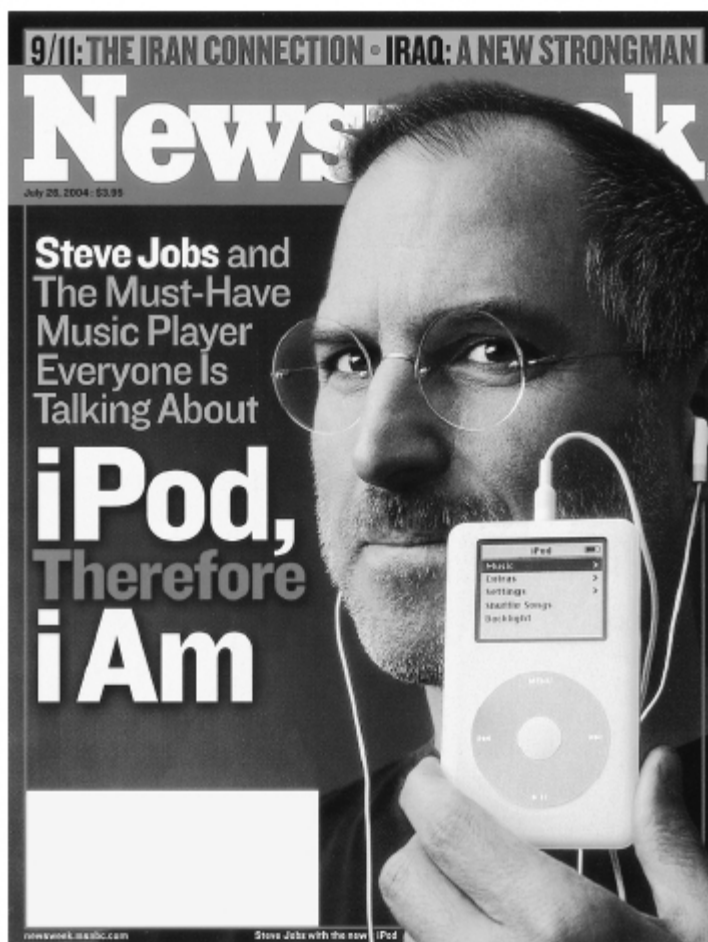
梅赛德斯-奔驰曾在豪华汽车市场向凯迪拉克发动侧翼战，使得凯迪拉克的顾客转而购买奔驰，因为凯迪拉克的顾客已经习惯了“买最好的”。直至凯迪拉克推出更高价的赛威（Seville），才在一种程度上恢复了元气。

侧翼战第二条原则

战术奇袭应该成为作战计划中最重要的一环。

就本质而言，侧翼战是一场奇袭，这是与进攻战完全不同的地方，进攻战的特性和指向都是可以预见的。如果福特想进攻通用汽车，必定是攻击雪佛兰和凯迪拉克之间的产品。

然而，成功的侧翼战则完全是出乎意料的。奇袭因素愈强，领导者做出反应加以防御的时间越长。奇袭还能削弱竞争对手的士气，让其员工一时瞠目结舌，在接到总部指示前不知所措。



苹果出品的iPod是第一款硬盘式MP3，它已成为年轻人的必备品之一。苹果CEO史蒂夫·乔布斯有一点做得很对，那就是对新产品情况守口如瓶，直到企业做好上市准备。

不幸的是，市场测试或太多调研常常会破坏侧翼行动，因为这样会把自己的包抄路径暴露给竞争对手。

达特利止痛药就是一个惨痛的教训。它的市场测试惊动了强生公司，

使后者意识到了潜在的危險。

这种测试常会处于两难境地，如果测试失败就谈不上进攻，如果测试成功就会惊动领导者。一旦领导者采取措施，当侧翼攻击范围扩大到区域市场或全国市场时，就会遭遇失败。

如果领导者愚蠢到没有发现侧翼战的市场测试成功呢？当然了，你的企业就能在全国范围内推广新产品或服务，并获得巨大的成功。换句话说，你默默祈祷希望竞争对手没有注意到你的包抄行动。

或许有些企业会很幸运，但这样冒险违反了军事上最重要的原则：战略应建立在敌方所具备的能力上，而不是建立在敌方可能的反应上。要知道，战场上的任何风吹草动都会引起双方的警觉，更不用说进行包抄路径的战略演练了。

侧翼战第三条原则

追击与进攻同等重要。

这是一条乘胜追击的原则。克劳塞维茨说：“如果没有追击，胜利就不会产生巨大效果。”

但很多企业在取得领先后就停止了行动，它们在实现了早期的销售目标后，就把资源转移到其他业务上去了。

这是个严重的错误，特别是对侧翼战来说。有一句古老的军事格言：巩固胜利，放弃失败。

假定一家企业有5款产品，其中3款获得了成功，另外2款失败了。试问哪种产品会占据高层管理者的时间和注意力呢？通常是失败产品。

正确的做法应该相反，把打败仗的毙掉，并将资源配给正在取得胜利的产品。这和股市中的赚钱法则一样：抛掉亏损股，追加盈利股。

由于某些感情上而不是经济上的原因，许多企业不会正确地对待成功，它们总是无视未来，而把全部的资源用于扳回过去犯下的战略错误。如果侧翼包抄的产品开始获得成功，就应该乘胜追击，目标是取得胜利，巨大的胜利。

大多数企业规划的重点都是为了避免失败，所以将大量的金钱和时间都用在保护滞销产品和滞销市场上，却很少考虑到要巩固初见成效的产品。

建立稳固地位的最佳时间是在早期阶段，那时产品刚刚上市，新颖诱人，所遇竞争甚少或弱小，而这是一种无法长久享受的奢侈。

近几年有一些侧翼成功的例子，如奇幻喷雾清洁剂（Fantastik）、皓清牙膏（Close-up）、莱特啤酒，它们都是在早期投入巨资，而不是在成功之后。

成功孕育成功，这一点非常重要，企业要及时利用已经建立起来的市场优势，在领导者开始设防之前，在跟随者蜂拥而至之前，赶紧让自己的新产品腾飞。

假如企业没有足够的资源在侧翼战成功后继续推进，那该怎么办？这

种情况在许多行业中都出现过，如汽车、啤酒和计算机行业。也许企业一开始就不应该发动侧翼战，而该打游击战（后文将详述）。商业史上有很多这样的例子，即侧翼战早期获得了成功，却因为缺乏资源继续推进，最终失去了大好前程。

Can anyone beat the Altair System?



We doubt it.

When it comes to microcomputers, Altair from MITS is the leader in the field.

The Altair 8800 is now backed by a complete selection of plug-in compatible boards. Included are a variety of the most advanced memory and interface boards, PROM board, vector interrupt, real-time clock, and graphics board.

Altair 8800 peripherals include a revolutionary, low-cost floppy disk system, Teletype™ line printer, and soon-to-be-announced CRT terminal.

Software for the Altair 8800 includes an assembler, text editor, monitor, debugger, BASIC, Extended BASIC, and a Disk Operating System. And this software is not just icing on the cake—it has received industry-wide acclaim for its efficiency and revolutionary features.

But MITS hasn't stopped with the Altair 8800. There is also the Altair 680—complete with memory and selectable interface—built around the new 6800 microprocessor chip. And soon-to-be-announced are the Altair 8800a and the Altair 8800b.

MITS doesn't stop with just supplying hardware and software, either. Every Altair owner is automatically a member of the Altair Users Group through which he has access to the substantial Altair software library. Every Altair owner is informed of up-to-date developments via a free subscription to *Computer Notes*. Every Altair owner is assured that he is dealing with a company that stands firmly behind its products.

After all, we didn't become the leader by coming around. Shouldn't you send for more information or visit one of our Altair dealers?

Altair Coupon

Please send me the following information:

- ☐ Your latest catalog and price list
- ☐ Software information package
- ☐ Please include a list of your dealers

NAME _____

ADDRESS _____

CITY _____ STATE & ZIP _____



2450 Alamo S.E. Albuquerque, N.M. 87106

5

这款产品的全称是MITS Altair8800。为什么新品类的第一个品牌总

是取一个又长又复杂的名字呢？第一款手机叫作摩托罗拉DynaTAC 8000X；第一台计算机叫作ENIAC，它是电子数字积分计算机（electronic numerical integrator and computer）的缩写。竞争中胜出的品牌通常具有更简短的名字，如苹果和诺基亚。

还记得Altair计算机吗？一家叫作MITS的公司在1975年推出了Altair——世界上第一台个人计算机。但是MITS没有资源持续投入，因此在1977年被收购，之后不断萎缩，并于2年后消亡。短短4年时间，MITS公司创始人爱德华·罗伯茨（Ed Roberts）利用其从Altair获得的利润，在佐治亚州买了一座农场变成了农场主，但同时他也失去了成为IBM总裁那样的机会。很大程度上，Altair是其自身成功的牺牲品，它开创的巨大市场最终吸引了资源更充足的大型竞争对手。

当然，大多数企业没有机会推出个人计算机，而只能推出平凡的产品。那应该如何所属品类中寻找侧翼包抄的机会呢？让我们回顾一下几个经典的侧翼战。

低价位侧翼战

侧翼战中最明显的一种手段是低价。这种方法的优势在于市场现成，毕竟每个顾客都想省钱。但挑战也很明显，降价会削减利润，导致很难盈利。

降价且同时盈利的诀窍在于，在顾客不注意或不关心的地方降低成本。



你可以通过低价侧翼战获得很大的收益。约翰·奥舍（John Osher）和其他三位来自克利夫兰的创业者开发出一款售价仅为5美元的电动牙刷，这款名为炫洁（SpinBrush）的产品于1998年问世。两年后，炫洁以4.75亿美元的价格出售给宝洁，这对于当初创业只投入150万美元的投资来说可谓是很高的回报。

15年前，天天旅馆（Days Inns）在汽车旅馆市场上以低价向假日酒店（Holiday Inns）发动了侧翼战，如今天天旅馆已是美国第八大连锁旅馆，也是最盈利的旅馆之一。巴杰特公司（Budget）在汽车租赁市场上以低价向赫兹和安飞士发动了侧翼战，现在巴杰特公司正在和国家租车公司（National）争夺市场第三的位置。

但既然是侧翼战，就一定要把握乘胜追击的重要性。巴杰特在追击上做得很好，率先行动并快速扩张，如今它在世界上37个国家开设了1200

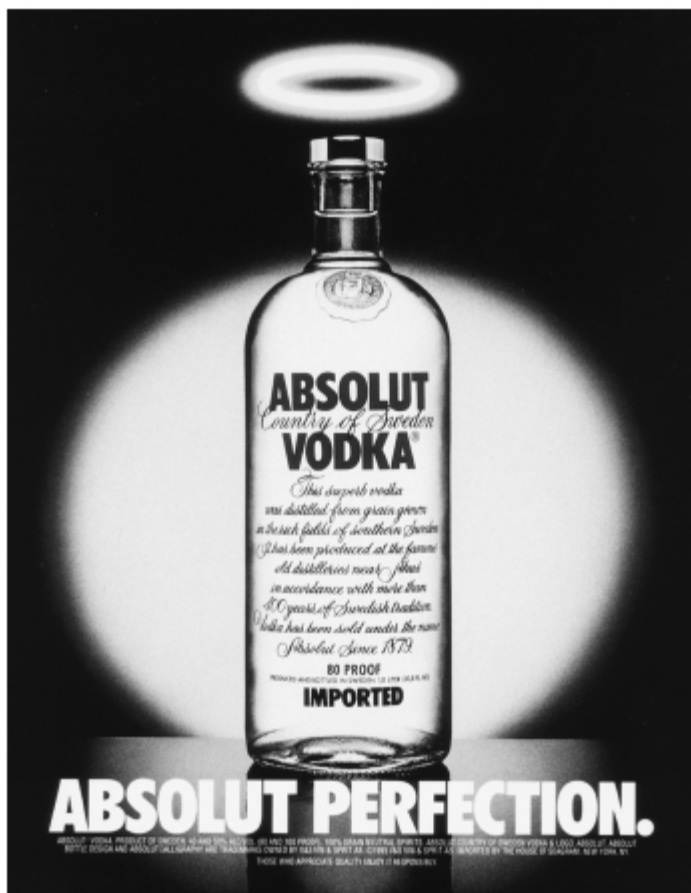
家分店。正是快速追击使得巴杰特遥遥领先于道勒（Dollar）、斯维弗蒂（Thrifty）和艾克诺（Econo-Car）那些同样实行低价位侧翼战的跟风企业。

1975年，一家名为赛文的公司乘施乐不备，推出了由日本理光公司生产的小型廉价复印机。随后赛文公司在广告中进行了追击宣传，它宣称在美国销售的复印机比施乐和IBM加起来还要多。

高价位侧翼战

心理学家罗伯特B.西奥迪尼（Robert B.Cialdini）讲述过这样一则发生在亚利桑那州一家珠宝店的故事。这家珠宝店的一些绿宝石饰品一直卖不出去。有一次店主要出远门，出门前他随手给店里的售货员写了张条子，上面写着“假如仍卖不出去，那么价格 $\times 1/2$ 。”，他打算赔本卖掉店里的绿宝石。几天后，店主回来了，发现店里所有的绿宝石都卖完了。原来店主的字条写得太潦草，售货员把 $1/2$ 看成了2，结果这批珠宝非但没有半价出售，反而以原先两倍的价钱卖了出去。

对许多商品来说，高价带来利益点，它增加了商品的可信度。例如，“欢乐”（Joy）香水宣称其为“世界上最贵的香水”，它的高价就是顾客的利益点。



绝对（Absolut）伏特加是高价侧翼战的另一个例子。它的售价比领导品牌皇冠（Smirnoff）伏特加高出50%，但是绝对伏特加取得了巨大的成功。绝对伏特加成功的关键是出色的广告吗？当然这是原因之一，但是若没有高价战略，广告不可能那么有效。灰雁（Grey Goose）伏特加以其人之道还治其人之身，用比绝对伏特加更高的价格侧翼袭击了绝对伏特加。灰雁伏特加上市7年后，以20亿美元的惊人价格被百加得公司（Bacardi）收购，创下了行业单一品牌的最高金额交易纪录。

以高价发动侧翼战的机会很多，以爆米花行业为例。1975年，整个爆米花品类的销售额仅为8500万美元，亨特-沃森（Hunt-Wesson）投资600万美元，为奥威尔·雷登贝克（Orville Redenbacher）美味爆米花做广告。它的售价比市场领先品牌高2.5倍，销量却突飞猛进。4年后，它成了美国第一大品牌，虽然标签上写着“世上最贵的爆米花”。



美国市场上增长速度最快的连锁超市是全食超市（WholeFoods Market）。全食所售商品价位高，主要专注于有机食品的销售。

甚至像超市这样的低价巨头也有打高价位侧翼战的机会。不少高档超市已经开张，它们不仅销售狗粮、清洁剂等普通商品，还销售龙虾、松露和鱼子酱等高端商品。在美国的东海岸，盛大联盟公司（Grand Union）开了34家叫作“美食商场”的高档超市。明尼阿波利斯市的白尔利（Byerly's）是一家只有6家分店的小型连锁超市，超市以地毯铺地，水晶灯吊顶，它是美国第一家由设计师设计的超市。



雷克萨斯并不是第一款高价日本车，讴歌（Acura）才是。然而，雷克萨斯赢得了商战，因为它专售6缸和8缸的高价轿车，而讴歌除了销售这两款车，还销售相对便宜的4缸轿车，因此拉低了自己的品牌，输掉了商战。

作为高端冰激凌，哈根达斯也是一个高价位侧翼战的经典案例。哈根达斯是第一个做高乳脂冰激凌的，现在它的销量比其他高端品牌总和还多。

几乎在所有品类中都有人成功发动过高价位侧翼战。从汽车（奔驰）到银行（摩根担保公司）再到啤酒（米狮龙），从飞机（协和式飞

机)到手表(君皇表)，几乎任何一种产品或服务都有绝佳的高价位侧翼战机会。

高价位侧翼战比低价位侧翼战更有市场机会，这其中有两个原因：一个是顾客有把价格等同质量的倾向，认为高价应该“物有所值”；另一个是高价能带来高利润，让企业有资本在侧翼战的关键追击上持续投入。

小型产品的侧翼战

以小尺寸产品发动侧翼战的一个典型的例子是索尼公司。索尼使用集成电路开创了一系列创新性的小型产品，包括“塔米”(Tummy)电视机、随身听和便携式电视机(Watchman)。

然而，最经典的侧翼战要数大众甲壳虫汽车。大众汽车成功地侧翼包抄了通用汽车，使汽车行业格局发生了巨大变化。



10年前，大众汽车在美国市场重新推出了甲壳虫汽车。甲壳虫2.0一上市就获得了成功。人们看着又小又丑却很可靠的汽车就会想到——“这才

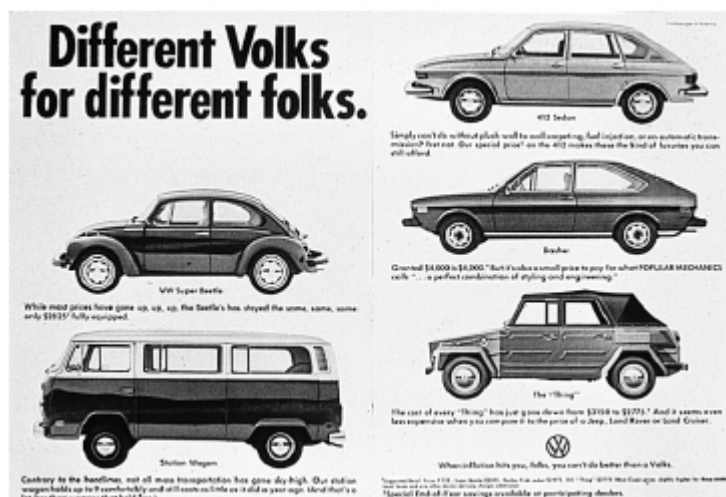
是大众汽车”。1995年，大众汽车跌入低谷，它在美国进口车市场的份额跌到了4%。现在的市场份额已恢复到6%，这要部分归功于新甲壳虫的推出。

通用汽车制造的是大型车，大众制造的是小型车；通用汽车的发动机在车身前部，大众的发动机在后部；通用汽车的车型优美，大众甲壳虫车型另类。

大众甲壳虫在进攻底特律堡垒时，在广告中说，“想想小车”，这是一个经典的侧翼战范例。

但是一有机会，大众便开始考虑生产大型车了。它快速地推出了8座厢式车、4门411型和412型轿车、运动型冲击者（Dasher）和大众称为“这家伙”（the“Thing”）的越野车。大众在广告中说，“大众，总有一款适合你”，试图满足所有人的需求。

**Different Volks
for different folks.**



Mini Super Beetle
While most prices have gone up, up, up, the Beetle's has stayed the same, same, same—only \$2825* fully equipped.

Station Wagon
Country to the headlines, not all mass transportation has gone dry high. Our station wagon holds up to 9 comfortably and still costs as little as it did a year ago. And that's a lot less than wagons that hold less.

412 Sedan
Simply can't do without plush seat to suit anyone, fuel inject on, an automatic transmission* that can do special gear* on the still makes sense the kind of features you can still afford.

Dasher
Granted \$4,800 is \$4,800. But it makes a small price to pay for what POPULAR MECHANICS calls "... a perfect combination of styling and engineering."

The "Thing"
The cost of every "Thing" has just gone down from \$3998 to \$3793.* And it seems even less expensive when you compare it to the price of a Jeep, Land Rover or Land Cruiser.

When it comes to you, folks, you can't do better than a Volk.
Superbeetle from \$1,125, Super Beetle from \$2,825, Beetle from \$2,825. 412 from \$3,998. Dasher from \$4,800. Thing from \$3,793. Station Wagon from \$3,998. Special kind of four-door available at participating dealers.

这是一则典型的品牌延伸广告。企业所犯的最大错误，就是试图满足

所有人的所有需求。

对大众汽车的这种战略，克劳塞维茨会如何评价呢？他在书上说：“集中优势兵力，这是基本原则，必须作为首要目标，也必须尽可能地坚持下去。”这条战略思想恐怕是世界各地的军事院校中引用次数最多的，它值得重复引用。克劳塞维茨也是德国人，大众汽车的管理者应该读过德文原版《战争论》的智慧之言。由于大众汽车试图在同一个品牌名称下推出多种产品，这就造成产品线拉伸过长，而这造成的薄弱阵势将会非常危险。

接下来发生的情形大家都知道了，丰田、日产和本田等日本车突破了大众汽车的薄弱防线。大众曾一度占美国进口车市场67%的份额，那一年大众汽车的销售量比处于第二位的进口车品牌高出19倍，可目前大众在美国进口车市场的份额还不到7%。

大众公司兜了一圈后回到了原点，小型车让大众变大，而大型车又让它变小了。

大型产品的侧翼战

另一个侧翼战的例子是霍华德·海德（Howard Head）。他曾是海德滑雪器材公司的创始人，在卖掉这家公司后，他把目光投向了网球器材产品。

1976年，海德的王子制造公司（Prince Manufacturing）推出了特大号网球拍。尽管有人嘲笑这种大号球拍是“骗子”球拍，王子制造公司的新

产品却在后来主导了优质球拍市场。到1984年，它已经占据了30%的市场份额，处于领先地位。

然而，对王子制造公司或者最近收购了它的齐兹布罗-庞德（Chesebrough-Pond's）公司来说，这还不够好，于是又推出了中号网球拍系列，尺寸比最初的特大号球拍小了25%。

于是历史重演，王子制造公司因为大型产品而变大，如今随着小型产品的推出而变小了。

用一位网球用品店店主的话来说：“他们迷失了自我，总是想满足所有顾客的需求。”

渠道侧翼战

渠道侧翼战是另一种有效的战略。开辟一条新的销售渠道，侧翼包抄防守牢固的对手。



渠道侧翼战是最有效的侧翼战方式。如今，L'eggs是美国排名第一的连裤袜品牌；戴尔是另外一个渠道侧翼战的成功案例。

手表曾经几乎只在珠宝店和百货商店销售，直到天美时（Timex）开始在药店销售，从侧翼包抄了既有品牌。雅芳（Avon）是第一家上门推销化妆品的公司，也从侧翼包抄了既有的分销渠道[雅芳在沿着富勒刷子（Fuller Brush）等品牌开创出来的路前进]。

最令人惊叹的渠道侧翼战要数恒适公司（Hanes）了。在20世纪70年代初，恒适公司推出了L'eggs，这是一种廉价的女士连裤袜，在食品店和药店的货架上销售，就像卖鸡蛋一样。L'eggs采用了创新包装，还发动了强大的广告攻势，在5年内占据了整个连裤袜市场13%的份额。

特性侧翼战

任何行业中，顾客购买产品或服务有各种各样的理由，如果能聚焦于某一特性，企业反而容易凸显出来，取得成功。

典型的例子发生在牙膏行业。自从宝洁公司生产的佳洁士牙膏获得了美国牙医协会的认证并就此冲上第一位后，牙膏市场发生了巨大变化。在其之后，有一些牙膏品牌发动特性侧翼战获得了成长。

第一个品牌要数20世纪70年代初的利华公司（Lever）。在那个年代，大部分牙膏还只是一种“膏状物”，但利华公司认为，如果这种“膏状物”再清澈些，像漱口水一样，会使消费者的口气更清新，“清新口气”将会是个不错的特性定位。就在那时，利华公司研究发现，要想使产品有洁白牙齿的功效，就需要添加研磨剂。两位研究人员发现了二氧化硅，这种成分从未在牙膏中使用过，除了能洁齿，它还能使牙膏成为一种半透明的胶体，给人一种强烈的清新感。后来皓清（Close-up）牙膏问世了。它是一种透明的红色凝胶，突出“清新口气”特性，皓清很快便占据了牙膏市场的第三位。

有人曾认为，是研究人员在实验室偶然发现的凝胶配方令皓清成功，那是一种误解。皓清牙膏的透明红色凝胶中，结合了牙齿增白剂和漱口水特征，让牙膏呈现出清新外观，这是一种商业战略，研究人员发现的研磨剂只是刚好实现这一战略罢了。这里隐含着一一种出色的战略思想：如果你知道你要找的是什么，在你看到它时就很容易挖掘出来。

利华公司的下一步行动也很了不起。它们决定在皓清牙膏中加入氟化物，目标客户群是容易长蛀牙的6~12岁儿童。但是，利华公司并没有像大众汽车那样做，它并没有进行品牌延伸，没有推出新的加入氟化物的皓

清牙膏，而是推出了一个全新品牌——“爱慕”（Aim）。

关于牙膏的商战就在人的口腔中定输赢，孩子的喜好往往影响整个家庭对品牌的选择。孩子们通常喜欢甜的东西，于是爱慕牙膏定位在“口味好”特性上，它是一种含氟的凝胶，味道有点甜。就像皓清牙膏一样，它的销量也是直线上升。这两个品牌加在一起，占据了牙膏市场20%左右的份额。

一家叫作比彻（Beecham）的企业随后证明，要想打赢牙膏战，不止一种方法。在爱慕牙膏异军突起的几年后，比彻公司推出了“家护”（Aqua Fresh）牙膏，这是一种具有“双效”的牙膏，家护牙膏和其他牙膏的明显区别在于，它是白色膏体（防蛀）和蓝色凝胶（清新口气）的混合物，一挤出来就是两种颜色交织。



牙膏市场由高露洁和佳洁士这两大品牌主导，家护牙膏一直在这个竞争激烈的市场上表现坚挺，主要是因其视觉上的独特性。企业在任何时候，都要为品牌打造视觉上的独特性，就像劳力士手表的镶边、拉夫·劳伦（Ralph Lauren）衬衫上的马球运动员、科罗娜（Corona）啤酒上的一片柠檬、蒂芙尼珠宝的蓝色包装等。

这种明显的外观区别，再加上双重功效的概念，使家护牙膏后来者居

上，荣登牙膏市场的第三位，领先于爱慕牙膏和皓清牙膏。

利用与众不同的产品特性进行侧翼战，几乎适用于任何产品，是最为广泛的战略应用形式。以香皂为例，这是市场上最古老的产品之一，曾经应用过一系列的添加剂，最早是象牙（Ivory）香皂加入空气而能浮在水上。多年来，香皂的品种变得多种多样，有芳香型的[如卡玫尔（Camay）香皂]、除味型的[如黛而雅（Dial）香皂]，还有保湿型的[如多芬（Dove）香皂]，最新特性的品种是“软皂”（Softsoap），即原始的液体皂。

软皂证明了首创的重要性，市场上曾经有50个液体皂品牌，如今大多数的跟随者都被淘汰了，而软皂仍占据市场第一位。

低热量侧翼战

在健康意识高涨的时代，斯托弗公司（Stouffer）推出了“瘦身餐”（Lean Cuisine），一款一次性包装的冷冻主菜，热量小于300卡路里。

Stouffer's Light

“瘦身餐”原来叫作“斯托弗清淡餐”（Stouffer's Light），但测试结果显示该名字很糟糕。尽管几乎所有成功的产品都有新名字（如红牛、星巴克、谷歌、亚马逊、eBay和雷克萨斯等），但大多数企业在给新产品取名时仍顽固地采用品牌延伸策略。

现在人们都开始健身了，健身俱乐部如雨后春笋般兴起，难怪“瘦身餐”如此火爆。还不到一年，“瘦身餐”就占有了冷冻食品市场10%的份额。

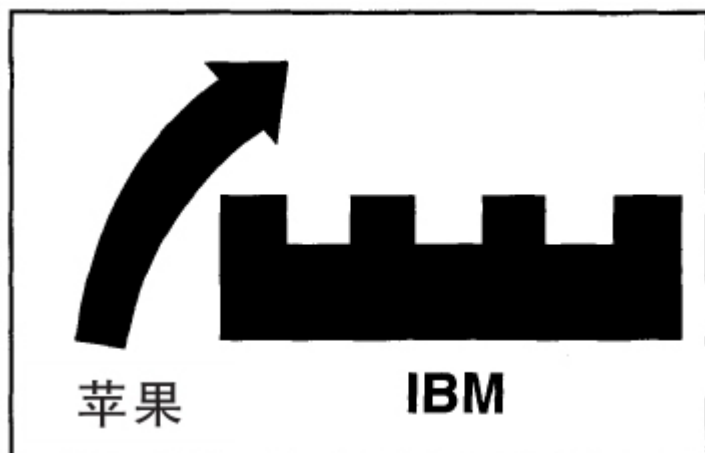
斯托弗公司采用典型的军事风格：一次性大力出击，没有蹑手蹑脚地进入市场，也没有做大范围的市场测试。“瘦身餐”的广告规模非常宏大和大胆，在第一年，“瘦身餐”的广告费就占了所有冷冻食品广告费的1/3。

斯托弗公司还采用了典型的追击原则，持续大力推广“瘦身餐”。随着品牌的成长，它主导了这个市场，有效遏制了竞争对手。

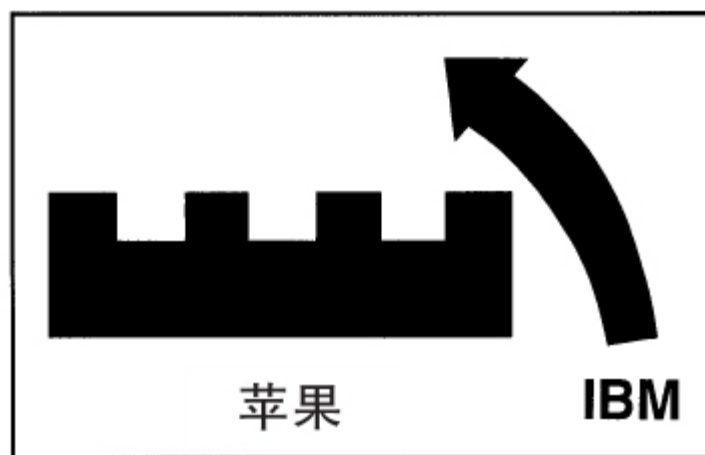
侧翼战的成功要素

侧翼战不是那些胆小或谨慎的人能驾驭的。侧翼战是一场赌博，有可

能大获全胜，也有可能惨败而归。此外，发动侧翼战需要有独到的眼光和先见之明。特大号网球拍的市场在哪里呢？王子制造公司在采取行动之前根本就没有这个品类的市场。



苹果公司成功地在低端市场对IBM发动了侧翼战，在8位个人计算机市场上称雄几十年。



IBM如法炮制，推出16位个人计算机，从高端市场侧翼攻击苹果的8

位个人计算机。IBM的这款产品可能是20世纪最重要的计算机产品，但因为选错名字（仍叫IBM）而搞砸了，IBM应该采用新的品牌名称。如果丰田汽车以“丰田至尊”而不是雷克萨斯进入高端市场，它还会这么成功吗？当然不会。

喜欢做市场调查的管理者常常发现，发动侧翼战非常困难，他们总是想用调查代替远见。他们会问：“先生，你会买特大号网球拍吗？”其实这个问题根本就不该问。潜在顾客根本就不知道如果将来他们的选择面有了巨大变化之后，可能会买什么商品。因此，优秀的侧翼战就是要极力影响顾客的选择面。

10年前，如果有人问：“你会买一台2000美元的个人计算机吗？”多数人都说不会。今天，同样是这些人，抱着苹果和IBM的计算机走出电脑商城。

发动侧翼战的一方常常需要行业领导者“配合”才能成功。IBM低估了个人计算机市场的潜力，结果使苹果公司得以迅速发展起来。IBM给了苹果公司一份礼物——4年的时间。假如你想发动一次侧翼战，你需要多长时间呢？

想要对行业形势有所掌握，一种方法是翻阅行业刊物。领导者对未来的设想都是很公开的，假如他们公开反对某一产品的发展，你就可以拥有额外的时间了。在仿效你之前，他们首先得花时间战胜自己的傲慢。

另一个因素是投产的准备时间。通用汽车将小型车投入市场前花了几年的时间准备，这就使得大众汽车有了行动的时间。在汽车行业中，即使

是常规的车型转换，从设计到生产也需要3年的时间。一个全新的车型，如小型车，需要的时间更长。第一辆大众汽车出现在新泽西海岸是在1949年，而直到1959年，通用汽车才推出了第一辆“科维尔”（Corvair）。同一时间，日本车加入了竞争行列，进口小型车的入侵达到了高潮。

CHRYSLER CORPORATION ANNOUNCES THE

“AWARDS CELEBRATION SALE.”

**SAVE AT
THE MINIVAN STORE™**

Chrysler Corporation minivans have earned more awards, more recognition than any other minivan in the world. They're number 1 in sales. Over three million have been sold, that's more than all other minivans combined.*

Number one in owner loyalty.** Families buy them. And then buy them again. They were named "Safe Car of the Year" by Prevention Magazine. They were listed in the "Top Ten Best Domestic Buys" by Motor Trend.

**SAVE UP TO \$1,500 ON
SHORT WHEELBASE MODELS.**

Having achieved all that, we're in the mood to celebrate. And at this party, you get the gifts.

Save up to \$1,500 on Plymouth Voyagers and Dodge Caravans—get \$500 cash back on any minivan you want, plus up to \$1,000 in discounts on packages with features like air conditioning, cruise control and power windows and locks.***

**SAVE UP TO \$2,150 ON
LONG WHEELBASE MODELS.**

Families grow. Change. As they do, they need more space. We understand this. So, as your needs grow, your savings grow. Get \$1,150 cash back on long wheelbase models. Plus up to \$1,000 on package discounts. That's a total savings of \$2,150. But here's the incredible news: With the larger savings you can buy a long wheelbase model for the same price as a comparably equipped short wheelbase. Think of it, you can buy a Grand Voyager LE for the same price as a Voyager LE. Or a Grand Caravan LE for the same price as a Caravan LE. Nobody else in the world gives you that choice.

We're innovators in safety. When you buy a Chrysler Corporation minivan, you're buying the minivan that was first with the driver's minivan air bag.†

The first and only to offer the integrated child seat. First with front-wheel drive for car-like handling. No minivan in the world offers you this combination of safety features and nimble, car-like handling. Only The Minivan Company. Now forget the savings, what minivan do you want to put your family in?

The Minivan Company™

另一个经典的成功侧翼战是克莱斯勒的厢式旅行车。厢式旅行车对克

莱斯勒来说实在是太重要了，以至于企业曾在广告中称自己是“厢式旅行车公司”。

防御方的将军知道，挫败敌人进攻的最佳地点是在海岸边，那时敌人正背对大海，刚刚登陆。商业中也是如此。对通用汽车和其他美国汽车来说，不幸的是，当它们开始对抗小型车时，进口车早已长驱直入，从海边打到了城镇中。

第10章 游击战

敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

——毛泽东

从中国到古巴，再到越南，历史事实证明了游击战的威力。在商业中，游击战也能拥有很多战术优势，使小企业在巨头统治的市场中生存发展。

坦克在伊拉克战场上
损失惨重
设计时未考虑伊位克
叛军的攻击

这是2005年3月30日《今日美国》的头版头条。商场如战场，企业可通过游击战有效地和强悍的大企业竞争。

当然，企业规模大小是相对而言的。美国最小的汽车公司（美国汽车）也比最大的剃须刀公司（吉列）大得多。然而，美国汽车公司应该采取游击战，而吉列应该采取防御战，竞争对手的规模比你自身的规模更重要。商战成功的关键在于，要针对竞争对手制定战略，而不是根据自己的

情况制定战略。

游击战第一条原则

找到一块小得足以守得住的阵地。

这块阵地可以是地理意义上的“小”，也可以是体量上的“小”，还可以是其他方面的“小”，总之是小得让那些大企业难以进攻。

游击战并没有改变战争中的兵力原则（大企业仍然能打败小企业），而是尽量缩小战场从而赢得相对兵力优势。换句话说，就是要成为小池塘里的大鱼。

地理范围是达成这一目的的传统做法。在每个城镇，常常会看到比西尔斯（Sears）还大的商场，比麦当劳还大的餐厅，比假日酒店还大的酒店。

当地的商家可以销售迎合本地需要的商品、食品或服务，这不是什么新概念，这些商家几乎是自然而然这样做的。

关键在于，游击战若想成功，就必须把上述战略思想应用在那些市场细分不像地理区域这样明了的情况下。以劳斯莱斯（Rolls-Royce）为例，它是汽车行业的高价游击队，它主导了售价超过10万美元的豪车市场，事实上，它已经完全占领了这个市场，没有企业想和劳斯莱斯进行较量，因为：第一，这块市场太小；第二，劳斯莱斯拥有巨大的优势，起码在竞争初期如此，兵力原则有利于劳斯莱斯。

有人听说过一家叫“计算机视觉”（Computervision）的计算机公司吗？在CAD（计算机辅助设计）工作站方面，它比IBM还强大。这就是典型的游击战，即把力量集中于能够抵御行业领导者的某一利基市场或细分市场。

在CAD领域，计算机视觉公司以21：19的市场占有率领先于IBM。这一领先比例成为计算机视觉公司管理层的首要关注点，他们必须不惜一切代价保持领先。当一支游击队开始在它的根据地打败仗时，很快就会走下坡路。打游击战的企业最需要市场领导地位作为信任状，这比什么都重要，即使市场非常小。

在某种程度上，游击战看起来像侧翼战。例如，有人会认为劳斯莱斯就是以高价发动的侧翼战。但是，侧翼战和游击战之间有一个关键区别，侧翼战是在贴近领导者的位置刻意发动包抄，其目标是夺取或蚕食领导者的市场份额。梅赛德斯-奔驰向凯迪拉克发动了高价侧翼战，成功地从凯迪拉克那里夺走了大笔生意，使凯迪拉克不得不推出赛威来保护自己的地盘。

劳斯莱斯是一个真正的游击队。尽管从其所售产品来看，劳斯莱斯也可能从别的汽车企业夺走生意，但其战略意图并非要瓦解汽车行业竞争对手的地位。劳斯莱斯的经销商除了从其他汽车经销商抢生意，同样可能从债券销售机构或珠宝行那里抢生意。



生鲜直达（FreshDirect）成功的商业模式（网上杂货零售），曾经用在Webvan公司时是失败的。原因在于，Webvan针对超市行业发动了全国范围的进攻战，而生鲜直达则采用游击战，精心选择自己的市场。例如，纽约市就是生鲜直达的最佳市场，因为那里的超市实力薄弱，几乎没有停车空间，而且消费者在大都市生活节奏快，时间有限。生鲜直达的口号是：新鲜食物，宠爱顾客（Our food is fresh, our customers are spoiled）。

游击企业应该把眼光放在多小规模的市场上面呢？这里需要判断力，设法找到一块细分市场，小得足以让你成为领导者。然而，人们总是倾向于反着干，即夺取尽可能大的市场。

你很少听说哪家企业因为专注于很小的市场而破产，相反常常可以听到，有的企业因为过度扩张而解体。这些企业在太大的地理范围上、在太多的市场中推出了太多的产品。

打游击战的企业很容易受到诱惑，进而把游击战转为侧翼战。换句话说，就是试图进一步贴近行业领导者，通过削弱领导者的地位来提高自己的市场份额。例如，劳斯莱斯为什么不推出便宜一点的车，以便从凯迪拉克、奔驰和宝马那里抢生意？

关键在于资源。游击企业是否有足够的资源（资金和团队）承受不断升级的竞争呢？有时有，但通常没有。为了支撑更大规模的组织，游击企业必须以放弃根据地转入公开作战为代价。

游击队为何不能两者兼得呢？即在保持游击队定位的同时发动侧翼战？劳斯莱斯为何不能在销售15万美元汽车的同时推出售价5万美元的汽车？

这种思维叫作“品牌延伸陷阱”。一个品牌无法支撑两个不同的概念，低价劳斯莱斯会削弱高价产品的声誉。而且，低价劳斯莱斯通常也不好卖，因为谁想买一辆廉价的劳斯莱斯呢（无法体现尊贵）？

早在20世纪30年代，帕卡德公司（Packard）推出了帕卡德快马（Packard Clipper）轿车，即高价车的低价版。结果，低价车卖出去了，而高价车却卖不动了。快马轿车是帕卡德在汽车史上销声匿迹的主要原因。



Revolutional addition to the 1937 Packard line—the stunning straight-eight Packard Clipper Sedan

New beauty you'll appreciate with your eyes closed PACKARD CLIPPER 4-DOOR SEDAN \$1375*

AND HERE is an eye opener that the daring, headstrong Packard Clipper is the handsomest thing that runs on wheels.

But more important, it brings you a new kind of beauty—beauty you can't ignore or, even, believe. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.

Mean, you can ride to the Packard Clipper and arrive, without having to look, that everything about it contributes, in some way, to your comfort, more safety, or more convenience.

It's a car that's built to bring you a new kind of beauty—beauty you can't ignore or, even, believe. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.



Full Room-Seat Headroom! Look back in the mirror, and you're not just looking at the Clipper, you're looking at a room that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.

New "Air Ride!" Ride—Clipper is a new, designed-in, new ride. The Clipper gives you a new, new ride, built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.

convents the Clipper still does just as your car and Packard build it.



mean, when the Clipper is built, you're looking at a new, new ride, built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.

AIR THE RAN TWO OWNERS



Wide View! High by almost a foot! Sit in the car as you look out and stretch your arm in the widest body angle! The Clipper gives you a new, new ride, built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes. It's a beauty that's built to bring you a new purpose in addition to delighting your eyes.

20世纪20年代末，帕卡德是美国销量最大的豪华轿车，其销量超过了凯迪拉克、皮尔斯-箭头（Pierce-Arrow）和皮尔里斯（Peerless）。然而，20世纪30年代初大萧条爆发时，它该怎么做？帕卡德所做的就是推出了便宜的120车型和更为低价的110车型，1941年又推出“快马”（请注意快马广告中对低价的强调）。然而，我们的观点得到了印证。帕卡德如果能在大萧条时期保持原有的豪华车定位，可能会一直存活至今。

这仍然是兵力原则问题。从本质上来说，游击企业起步时资源有限，为了生存，游击企业必须坚定地抵制住分散兵力的诱惑，否则会自取灭亡。

游击战第二条原则

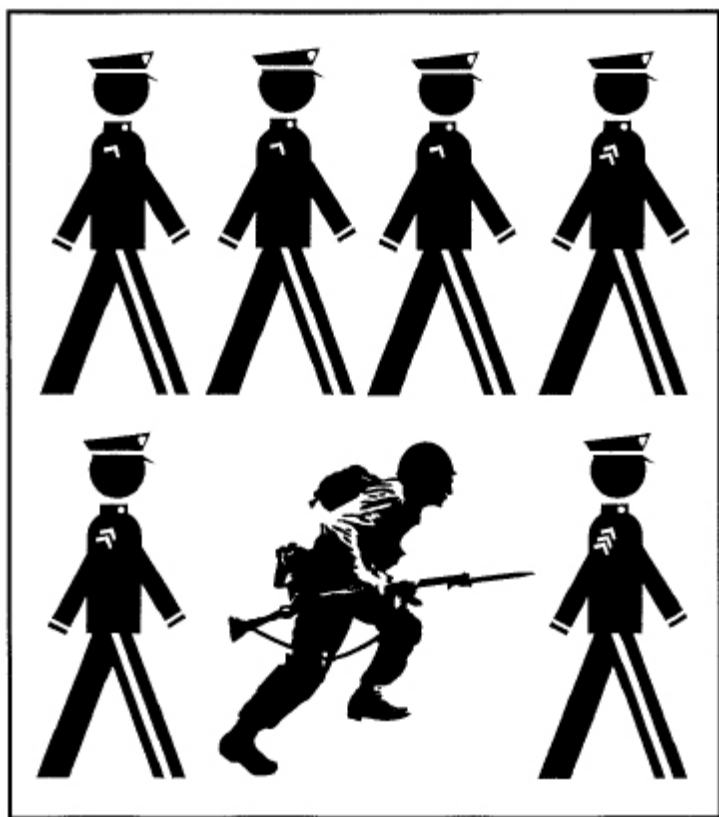
无论多么成功，都不能像领导者那样行动。

游击企业开始为其董事长配备第一辆凯迪拉克之时，也就是企业开始衰败之时。

在越南战争中，假如美国能说服越南把它们的军官派到西点军校学习一下美国的作战方法，美国就能在战争中获胜。

多数进行游击战的企业都很幸运，它们的管理者没有在哈佛商学院深造过，没有办法照搬通用汽车、通用电气和通用动力公司的作战方法。

这并不是说全球商学院造就不出优秀的领导人才，它们确实能为大企业培养出优秀的企业高管，因为大企业的案例正是这些学院课程的核心部分。然而，游击战的战略战术与《财富》500强企业的战略战术恰恰相反。游击战要想成功，需要不同的组织架构和时间表。



越南战争时期，每7个美军士兵中只有1个投入到前线，剩下的6个都担当着后方供给和服务的职能。这种比例在大企业中也差不多，只有很小比例的员工在一线为顾客提供服务。

美军去越南打仗时，带去了无数的厨师、面包师、办事员、司机和牧师，还有公共关系官员。越南军队中却没有这些人员，实际上，每个越南士兵都有一把对付美军的枪。美军大部分士兵都在搞后勤，承担管理职责，为作战士兵提供给养服务（在一场恶战后有人给他们做一顿热腾腾的饭）。1968年，美军在越南拥有54.3万人的部队，其中只有8万人是作战

人员，其余都是后勤人员。

看一下大企业的组织架构。典型的情况是：一半以上员工的工作都是为其他员工提供服务，而只有少部分被指派到企业外，同真正的竞争对手交锋。有些员工工作多年，却从没有接待过一个顾客，也没有见过竞争对手的销售人员，这些人就是美国大企业中的“厨师和面包师”。

游击企业应该利用大企业的这一弱点，在最前线投入尽可能多的人员，还应该抵制住诱惑，不去制定流于形式的组织架构、工作说明、KPI考核、职位晋升体系和其他配备。原则上，游击企业应该尽可能地把全部人员投入前线，不留任何非战斗人员。

这种精简的组织架构，不只是一种把更多兵力投入前线的战术，还能极大提高游击队行动的速度，使之更快地响应市场变化。那些想建立稳固游击地位的企业必须保持“灵敏快捷”，利用规模小的特点，迅速做出决策。同大企业竞争时，这就是一种宝贵的财富，因为同样做出一个决策，游击企业需要花费6周，而大企业则需要6个月。

游击战第三条原则

随时准备撤退，游击队只要活下来就可以再战斗。

假如战局对你不利，不要犹豫，赶快放弃你的阵地或产品，游击队没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中。你应该尽快放弃残局，改道前进。这一原则是直接来自切·格瓦拉^[1]（Che Guevara）的《游击战》中引来的。

MCI

MCI通信公司初创时是个游击企业，它向市场领导者AT & T发动攻击后获得巨大成功，其中包括名为“朋友和家人”（friends & family）的方案。然而，随着时间的推移，MCI变得越来越自大，从而迷失了战略方向，特别是MCI与世通公司的合并就是一场灾难。

游击企业紧凑灵活的组织架构这时发挥出了优势，当开拓新的阵地时，它不会像大企业那样经历内部调整的痛苦和压力。头衔少、服务性员工少也是一大优势。假如某人是拉丁美洲的执行副总裁，而企业试图放弃拉美市场，此人定会竭尽全力捍卫地盘。大企业里的任何变动都会产生众多的内部纷争，而小企业不必经历这些就能做出改变。

撤退的反面是挺进。看到机会后，游击企业应该运用其灵活性迅速打入市场。在小企业里，某个人基于直觉就足以推出一款新产品；在大企业里，同样的创意会被滞留、埋没在公司决策委员会长达数月。

鞋类进口商罗伯特·格姆（Robert Gamm）在慢跑或打网球时，发现零钱和钥匙总是没处放。这种不便使格姆先生产生了灵感，他发明了“袋鼠”（KangaRoos）运动鞋，这种鞋的侧面有个带拉链的袋子。这种运动鞋

的销售额迅速攀升到每年7500万美元。

有时，游击企业可以挺进市场，接手大品牌由于种种原因而放弃的阵地。游击企业通常行动迅速，能够填补这种市场空缺。

纳利公司（Nalley）发现卡夫公司（Kraft）开始放弃人造蛋黄酱市场时，它在9天的时间里就推出了类似产品。位于肯塔基州路易斯维尔市的国际橡胶公司（International Rubber）当初是个小企业，它通过与优质轮胎经销商合作，打开了销售渠道，现在生产市场上价格最贵的子午线轮胎。这些经销商在米其林公司放弃其每镇一店的特许经营体系后曾愤愤不平。

区域游击战

游击企业可以在本地攻击几乎任何全国性销售的产品或服务，这是一种典型的游击战术。

《商业周刊》《财富》和《福布斯》都是美国知名的商业刊物，要想再推出另一种全国性的商业刊物，非常困难且成本高昂，即使投入上千万美元的资金，成功的把握也很小。

然而，各个城市的商业刊物却在蓬勃发展。1979年，地区性商业刊物协会成立之时只有19家成员刊物，5年后达到了88家。

迈克尔K.罗素（Michael K.Russell）是美国城市商业报刊有限公司的总裁，现拥有8份报纸，他说发行一份周报只需75万美元。

《克瑞恩芝加哥商业周刊》(Crain's Chicago Business)是个典型的游击战成功例子。这份周刊于1978年由克瑞恩传媒公司(Crain Communications)开始发行,只花了3年的时间就打入了黑人阶层。目前,《克瑞恩芝加哥商业周刊》已有4万名付费订户,有着令人赞叹的75%的续订率,据说其税前利润率高达25%~30%。

LATE NEWS

Beschke eyes tower at State, Delaware
 Real estate developer Michael Beschke plans a \$100-million project at the intersection of State and Delaware. The project is to build a 10-story office building and a 10-story hotel. Beschke is the owner of the property and is in an agreement to build the project. The project is to be built on a 10-acre site. The project is to be built on a 10-acre site. The project is to be built on a 10-acre site.

State Holdings is expected to be merged
 State Holdings is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Bank of America is expected to be merged
 Bank of America is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Goldman Sachs is expected to be merged
 Goldman Sachs is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

CRAIN'S

CHICAGO BUSINESS.

CHICAGOCHIBUSINESS.COM | APRIL 25, 2005 | \$3.99

With the NYSE merger deal inked, Archipelago now has Chicago's old-time exchanges in its sights.

Archipelago CEO Jon L. Pridmore

CBOT revs up its IPO plan

Underwriters named and renewed call of merger with Merc

SPRING 2005

The Chicago Board of Trade is moving forward with an initial public offering of up to \$250 million in stock, in conjunction with the financial merger between the Board of Trade and the Chicago Mercantile Exchange Inc.

New York investment banks J.P. Morgan Chase & Co. and Credit Suisse First Boston LLC have signed on as lead underwriters for the widely anticipated IPO, people familiar with the transaction say.

William Blair & Co. of Chicago and New York's RBC Capital Markets & RBC Inc. and Chicago-based J.P. Morgan Chase & Co. are expected to serve as co-managers on the deal.

Plans call for selling between 5% and 10% of the Board of Trade (CBOT) to public investors by late summer or early fall. Based on current stock prices, the exchange has a total value of about \$2.4 billion. In addition, the public offering would be worth between \$150 million and \$200 million.

IPO negotiators at the CBOT are in talks with underwriters about financial exchanges, with two major deals announced last week. The New York Stock Exchange plans to buy Chicago-based electronic stock exchange

Marked Markets

Financial traders exchange signals the Chicago Mercantile Exchange. The Merc and other Chicago firms have a combined net of \$100 million in assets.

Archipelago CEO Jon L. Pridmore

PUBLIC PLANS

Value of the IPO: \$250 million to \$300 million

Lead underwriters: J.P. Morgan Chase & Co. and Credit Suisse First Boston LLC

CBOT stock offering: 5% to 10%

Buyers: J.P. Morgan Chase & Co. and Credit Suisse First Boston LLC

Timeline: Spring 2005

INSIDE THIS ISSUE

Deutsche Bank is expected to be merged
 Deutsche Bank is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Wells Fargo is expected to be merged
 Wells Fargo is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Bank of America is expected to be merged
 Bank of America is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Goldman Sachs is expected to be merged
 Goldman Sachs is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

MARKED MARKETS

Moto braking Windows plans

New devices favor Microsoft's rivals

BY JEFF JOHNSON

Motorola Inc. is killing down an unannounced bid by Microsoft Corp. in the Schenck electronics giant battle. The strategy for selling cellular phones to consumers is a key battleground.

Microsoft's Windows Mobile software and Java 2 standard are key to the company's plans for 2005. The latest version is Windows Mobile 5.0, which is expected to be released in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

BUSINESS OF LIFE

Peeking at authors!

Want to see what's going on in the world of business? Check out the new book, **Business of Life**, by [Author Name]. The book is expected to be released in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

SYSTEMS FRANK

The planned merger between the New York Stock Exchange and the American electronic stock market Archipelago Holdings Inc. has been called into question. The merger is expected to be completed in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Archipelago CEO Jon L. Pridmore

BY JEFF JOHNSON

Motorola Inc. is killing down an unannounced bid by Microsoft Corp. in the Schenck electronics giant battle. The strategy for selling cellular phones to consumers is a key battleground.

Microsoft's Windows Mobile software and Java 2 standard are key to the company's plans for 2005. The latest version is Windows Mobile 5.0, which is expected to be released in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

INSIDE

Business of Life

Want to see what's going on in the world of business? Check out the new book, **Business of Life**, by [Author Name]. The book is expected to be released in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

Archipelago CEO Jon L. Pridmore

The planned merger between the New York Stock Exchange and the American electronic stock market Archipelago Holdings Inc. has been called into question. The merger is expected to be completed in the first half of 2005. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company. The company is expected to be merged with the Chicago-based company.

BY JEFF JOHNSON

Motorola Inc. is killing down an unannounced bid by Microsoft Corp. in the Schenck electronics giant battle. The strategy for selling cellular phones to consumers is a key battleground.

《克瑞恩芝加哥商业周刊》拥有5万多订阅者,公司在纽约、克里夫

兰、底特律、墨西哥城和蒙特雷推出了类似的城市商业刊物。

比起《商业周刊》80万份的发行量，《克瑞恩芝加哥商业周刊》的4万份发行量听起来好像不算什么，但是《商业周刊》在芝加哥市区只有3.6万名订户。因此，至少在芝加哥，克瑞恩击败了《商业周刊》。游击企业没有改变商战中的兵力法则，而是尽量缩小战场从而赢得兵力优势。

几乎任何行业都展现过游击战的经营理念。比如银行业，几乎每个州或每个城市都有一些小银行，它们必须学习怎样同大银行竞争。在纽约市，一些像大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）和花旗银行（Citibank）这样的大银行主导了金融领域，但一些小银行通过选择地域，也打了些漂亮的游击战。它们获胜的关键在于强调本地化运作，并且从名字开始。例如，泽西联合银行（United Jersey）和长岛信托银行（Long Island Trust）。



正如我们的预测，人民捷运航空公司已经不复存在。除了迅速扩张航线和班次，创始人唐纳德·伯尔（Donald Burr）还购入了多架波音747，并

开启了往返伦敦的航线。1985年，他以3亿美元购买了边疆航空公司。随后，他试图改变战略，从只提供基本服务的航空公司转到提供全方位服务的航空公司。1987年，人民捷运濒临破产，后来被得克萨斯航空公司收购。对比一下西南航空和人民捷运，自1971年首航以来，西南航空就没有改变过提供基本航空服务的战略，如今西南航空已是美国最成功的航空公司，其市值比美国其他五大航空公司之和还要高。

航空业也出现了一些游击战，有些企业成功了，但更多的企业因试图扩大业务版图而失败，佛罗里达航空公司（Air Florida）和中途航空公司（Midway）就是最近的两个例子。人民捷运公司（PEOPLExpress）以低价位发动游击战，后来却购进了更多的飞机，开设了更多的航线。它们以牺牲最初赖以成功的灵活性为代价，从游击战转入了侧翼战。由于人民捷运公司没有资源与美国航空公司、联合航空公司和达美航空公司抗衡，它终将走向坠落。

顾客群游击战

另一种典型的游击战是针对某类特定人群，比如以年龄、收入、职业等划分的顾客群。

《有限公司》（Inc.）代表了这种顾客群游击战。《有限公司》是第一份面向小企业主的全国性杂志，自1979年发行以来取得了巨大成功。在发行的第一年里，《有限公司》杂志登载了648页的广告，广告收入近600万美元，是杂志史上创刊年最成功的企业。

《有限公司》的成功要归功于其创始人伯纳德A.戈德赫什（Bernard A.Goldhirsh）精明的眼光。他意识到，全国性的商业刊物并不像表面看起来那么强大，《商业周刊》其实应该叫作《大企业周刊》，其发行量不到100万份，只覆盖了美国500万家企业中的一小部分。《有限公司》是第一家进军前人未探索过的面向小企业的刊物。

有些游击企业把区域和顾客群战略结合在一起，《林荫道》（Avenue）杂志就是一个取得营销巨大成功的例子，它只面向曼哈顿地区的高收入阶层。

行业游击战

另一个典型的游击战是专注于某一特定行业。在计算机行业，这种战略也被称为“垂直营销”。

有些计算机企业选择了某一专业领域，如广告业、银行业或商业印刷，然后设计一整套计算机系统，只为解决该行业凸显的问题。有时这些系统不仅包括特制的硬件，也包括特制的软件。

位于加利福尼亚州森尼韦尔市的特奥德系统公司（Triod Systems）设计了一种计算机系统，专为汽车零部件批发商解决复杂的库存问题（一个典型的批发商通常存有2万个汽车零部件，依靠卖方信贷为库存提供资金）。特奥德系统公司如今已经上市，年收入超过1亿美元，这对游击企业来说算是项大业务了。

行业游击战成功的关键是窄且深，绝不能宽且浅。发动行业游击战的

企业，倘若将其系统调配到其他行业，必定会面临众多麻烦。

产品游击战

许多游击企业专注于单一独特产品的小规模市场上，以此盈利。这样，它们的销售额不会大到吸引大企业加入该市场。

在过去10年里，美国汽车公司每年销售10余万辆吉普车，而在同一时期，通用汽车的雪佛兰每年销售量相当于吉普车的18倍。这样一来，通用汽车就没有理由推出类似吉普车的车型了，因为即使推出，每年也就可能增加3万或4万辆的销量。

不幸的是，美国汽车公司的军事思维还不过硬，它把在吉普车上赚的钱都浪费在了与雪佛兰相抗衡的联盟（Alliance）和重奏（Encore）等车型上了。美国汽车公司最成功的乘用车是“鹰”牌（Eagle）乘用车，这种汽车是在吉普车的类似四驱传动系统上装上轿车车身。换句话说，这款车型有效利用了吉普车的定位。



天腾计算机公司一直业绩良好，直到1997年被康柏以30亿美元收购。1996年天腾计算机公司创造了19亿美元的营收。

用单一独特产品发动游击战的另一个例子是天腾计算机公司（Tandem Computer），天腾主要生产容错型计算机，用于联机交易处理，并将其称为“不停止”（Non-Stop）系统，配有两个处理器，如果其中一个出现故障，可以由另一个继续运行。

高端游击战

如今社会富足，高端市场上有很多游击企业，如施坦威钢琴（Steinway）、君皇手表（Concord）、美膳雅食品加工器（Cuisinart）等。标价250美元的美膳雅食品加工器是个典型的高价商品，它创造了巨大的销量。比起大品牌同类产品，如通用电气、阳光（Sunbeam）和伟林（Waring），美膳雅的价格高出4倍，然而它的附加性能和小配件证明其物有所值。



即使是像手机这样普通的产品也可以成为高端游击战的目标。摩托罗拉出品的Razr V3手机售价为450美元，此款超薄手机自2004年上市以

来，已经售出超过100万台。

许多潜在的高端游击企业总是犹豫，不知该不该以高价打入市场。它们担心推出的品牌没有神奇之处，不足以支撑昂贵的价格。于是它们做出了妥协，以稍低的价格推出了产品，有时还削减品质和功能来达到这一目标。结果，新产品根本无法创造神奇性，也就无法达到企业预想的销售结果。

人们常混淆其中的因果关系，神奇性并不是创造高需求量和高销量的原因。高品质和高价位才会产生这种神奇效果，从而引发需求。

高价位能在渠道中创造关注度，顾客会说：“看，它们的产品怎么卖得那么贵？”他们接着会问为什么。当然，这就给商家创造了一个机会，告诉顾客产品有什么特点，从而为高价格提供理由。

但是，你得是“第一个”行动的。除非你拥有无限资源，否则你必须是第一个占领高端阵地的。然而，游击企业都没有无限资源，所以美膳雅的成功在于它是第一家在食品加工器品类上售价超过250美元的品牌。

要想成为高端游击企业，必须有信心和勇气，要对新产品的未来充满信心，有勇气以不知名的品牌推出产品。



有谁愿意花3美元喝一杯咖啡？数以百万计的美国人愿意。愿意购买优质产品的顾客群在任何细分市场都是存在的。

潜在的高端游击企业常常想在品牌名上进行妥协，它们觉得既然打算卖高价，用知名品牌才安全可靠。显然这又落入了“品牌延伸陷阱”，这只会成为企业成功路上绊脚石。一个品牌名无法支撑两套不同的战略。

高端市场机会无穷，然而真正的机会不是10万美元的跑车和1万美元的手表，而是蕴藏于高档日用品。

谁能买得起法拉利？没多少人。但是，谁买得起5美元一磅^[2]的盐（是平常价格的20倍）？几乎谁都能买得起。其中的诀窍并非给盐定价5美元，而是要给产品加入某些特色，使其物有所值（这就是奥威尔·雷登贝格高价爆米花的成功之道）。

建立联盟

在许多行业，建立联盟是一个常见的战略，特别是在一些行业，主要竞争者是由许多地方性的游击企业组成的。特许经营就是一个典型的模式，它以统一的品牌名建立起一个全国连锁网络，但是所有权和控制权属于地方。这种战略可以有两种方式：自上而下和自下而上。

自上而下的方式是，先制订出整个方案，然后提供给各地的加盟商进行经营，麦当劳、必胜客、假日旅馆和可口可乐就是典型的例子。换言之，你有一个构思，然后招募一批游击队来实现你的计划。

自下而上的方式则更具创新性，这种方式之所以能取得巨大的成功，因为它起步时需要的资源很少。21世纪房地产公司（Century21）就是一个典型的例子，该集团招纳现有的房地产中介公司加入其全国性网络以分享信息。这是个很好的构思，因为售房和购房常常都涉及从一家房地产中介的辖区跨入另一家中介的辖区。

立鼎世酒店集团（Leading Hotels of the World）是由195家豪华酒店自发组成的酒店集团，也是自下而上组织方式的另一个成功例子。还有，由北美582家汽车旅馆组成的品质酒店（Quality Inns）集团也是如此。



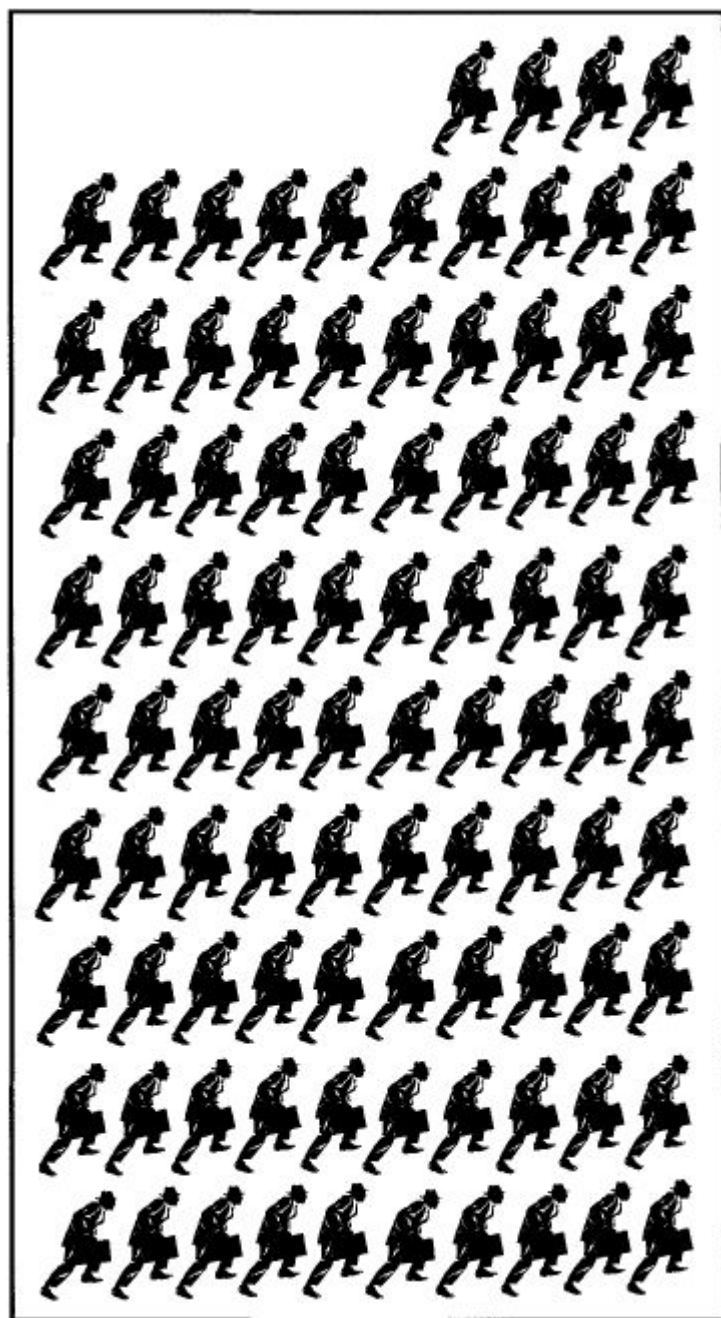
立鼎世酒店集团一直处于不断发展之中，如今全球已有420家酒店加入该集团成为其会员。

在建立联盟时，你要问自己一个关键问题：“竞争对手是谁？”有时对手是你的近邻，有时不是。假如隔街相望的两家汽车旅馆是劲敌，其中一家旅馆就有充足的理由加入像品质酒店这样的连锁旅店。还有一种情况，

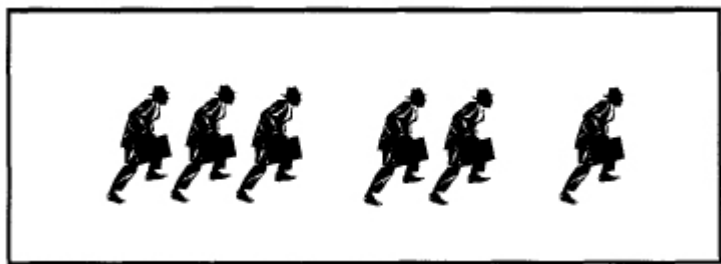
假如两家旅馆都位于加勒比海的一个岛上，真正的竞争对手是来自几百里之遥的另一个岛屿，那么这两家旅馆就应该联手推广自己所在岛屿相比竞争对手所在岛屿的价值，而不应该自相残杀。

这方面的商业联盟越来越多，说明企业在界定真正的竞争对手方面变得越来越有经验。懂得商战的原则并非一定要让各个企业之间日趋敌对，有时正好相反。我们希望见到更多的合作模式是联盟，如产品联盟、区域联盟和顾客群联盟等。

兵力原则将会促使各个游击队联合起来，进行自保，再图发展。



显然，上百万家美国企业都应当开展游击战。平均起来，每100家企业中有94家企业应该采取游击战。游击队也能长期保持成功，只有当它试图像大企业那样行动时，才会引发灾难。



总的原则是，每100家企业里，只有1家应该打防御战，2家打进攻战，3家打侧翼战。

游击战无处不在

美国的500万家企业中，大多数都应该采用游击战。大企业可能占据新闻版面，小企业则占领阵地。

以美国食品业为例，大企业寥寥无几，如卡夫、亨氏和好时。然而，卡夫只是660家奶酪企业中的一家，亨氏是380家袋装泡菜企业中的一家，而除了好时之外，还有864家糖果企业。

大多数企业都应该采取游击战。一般来说，在每100家企业里，只有1家应该打防御战，2家打进攻战，3家打侧翼战，剩下的94家都应打游击战。

[1] 切·格瓦拉（1928—1967），生于阿根廷的古巴革命领袖，善于游击

战。在古巴革命（1956～1959 年）中是菲德尔·卡斯特罗的主要将领，后成为工业部长（1961～1965年）。在拉丁美洲其他革命中表现活跃，后被玻利维亚军队俘获后杀害。《游击战》是其代表作之一。——译者序

[2] 1磅=0.4535千克。

第11章 可乐战

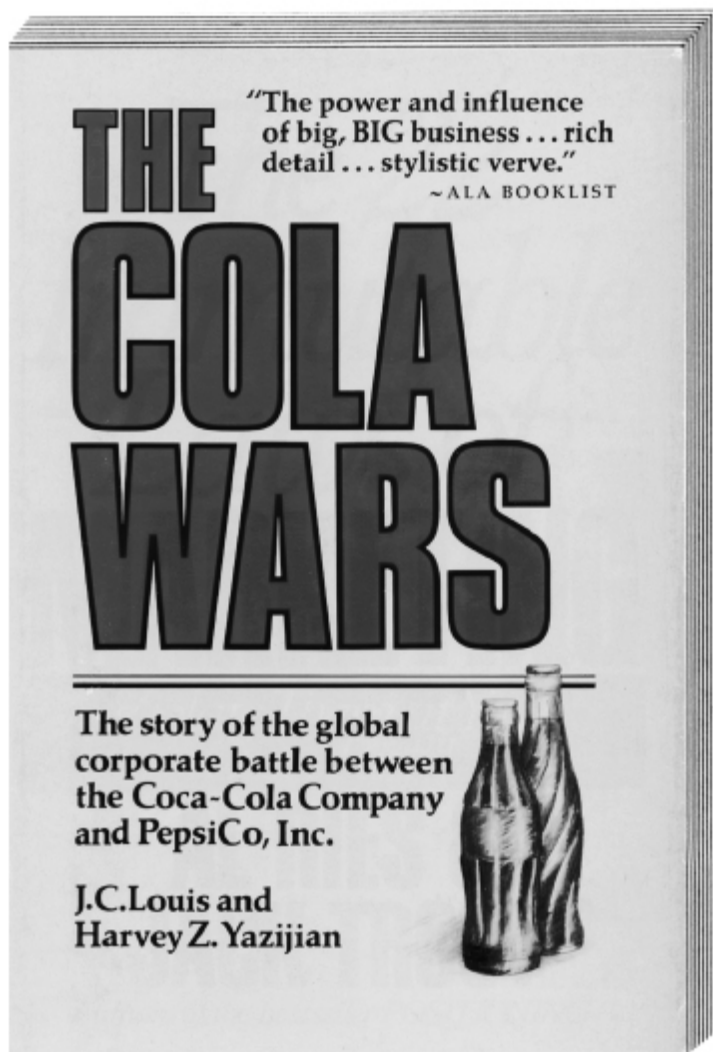
历史案例给实证科学提供了最好的证明，尤其适用于战争艺术。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

要想正确解读战争，就必须研究历史，克劳塞维茨和其他军事学家都反复阐述过这一观点。但是，企业家却很少花时间研究商业史，他们总是忙着应对眼前的事情，只想着让他们的产品跟上最新潮流。

此外，商业史的研究也常把重点放在“发生了什么”，而不是“为什么会发生”。在商业竞争缺少系统理论的时代，也许这样已经算是做到最好

了。



在几乎所有行业和品类中，“战争”一词已经普遍成为对商业竞争的一种比喻，包括可乐行业在内。

检验商战原则的方法之一，是观察某一行业的历史，然后对照这些原则分析其中的竞争行为。我们已经对4个不同的行业进行了分析。本章分

析的是可乐之战，探讨位于亚特兰大的可口可乐公司和位于纽约普彻斯的百事可乐公司之间历时几十载的激烈战斗。

可卡因和咖啡因

可口可乐（Coca-Cola）是有着百年历史的软饮料，然而它早期并不是一款软饮料。它是由一位叫作约翰S.彭伯顿（John S.Pemberton）的人发明的，此人是一位药剂师，同时也曾经是南部邦联的一位官员。可口可乐推出之时，是一种带有异域色彩的专利药品，它的成分包含古柯叶中提炼出来的可卡因，还有可乐果中的咖啡因。

玻利维亚的印第安人非常喜欢在工作时咀嚼古柯叶，因此一位叫米切尔的医生发明了可口波乐（Coca-Bola），它成了可口可乐早期的竞争对手。

在西非当地人中，咀嚼可乐果也产生了同样的效果。一些禁食可乐果的派别称其为“地狱之果”。

可口可乐最初是作为一种药品，它在早期的广告中称，“除了可以治疗神经性疾病、偏头痛、神经痛、瘰症和忧郁症，还是一种美味、清爽、提神、令人精力充沛的饮料”。



可口可乐早期的一则广告。

20世纪初，可口可乐的财路大开。1902年，可口可乐公司的广告预算已高达12万美元，成为美国知名度最高的品牌。1903年，公司把配方改为使用“脱除可卡因”的古柯叶提取物，去掉了可口可乐中的可卡因（70

年后可口可乐才去除了咖啡因)。

由于广告的强大攻势和禁酒运动的盛行，可口可乐公司发展迅速。到1907年，原来的南部邦联994个县里，有825个颁布了禁酒令。可口可乐公司打出的广告是：“全国著名无酒精饮料。”北部的评论人士说，可口可乐是“南部圣水”。

1915年，一位来自印第安纳州特雷霍特市的设计师设计出一种容量为6.5盎司^[1]的新包装瓶，赋予了可口可乐独特性。随后的多年里，可口可乐生产出了60亿只这样的绿色瓶子。

新瓶的设计非常及时，因为可口可乐的效仿者在全国各地出现。仅1916年一年，就有153家仿冒产品被法院查封，包括菲格可乐（Fig Cola）、可迪可乐（Candy Cola）、可得可乐（Cold Cola）、可奥可乐（Cay-Ola）、纳乐可乐（Koca Nola）等。

在整个20世纪20年代，可口可乐根本没有真正的竞争对手。可口可乐公司面对的唯一问题是扩大软饮料的消费量。1919年，其消费量为人均2.4加仑^[2]，之后缓慢增长到了1929年的3.3加仑（20世纪80年代中期，这个数字是40加仑）。

可口可乐的广告也力求刺激消费，比如“口渴不分季节”（1922年），还有“享受清凉一刻”（1929年）等都是很好的例子。

The pause that refreshes



像可口可乐这样的领导品牌，在早期应该聚焦于增加品类的消费量上，正如可口可乐在1929年第一次使用的“享受清凉一刻”（The pause that refreshes）的口号。如今，可乐的消费量趋于平稳甚至下滑，可口可乐公司无法改变这一点。因此，领导品牌就要转用“正宗货”这样的竞争性口号（软饮料人均消费量从1998年开始下滑）。

5分钱，双倍量

20世纪30年代的经济萧条使可口可乐的竞争对手，特别是百事可乐（Pepsi-Cola）和皇冠可乐（Royal Crown）得以脱颖而出。

原因在于，花同样的钱，百事可乐每瓶容量为12盎司，而可口可乐只有6.5盎司。

百事可乐在1934年就想到这一策略，但直到1939年沃尔特·麦克（Walter Mack）上任后才付诸行动。

百事可乐在广播电台做了广告，广告模仿了一首传统的英国狩猎歌曲《约翰·皮尔》：

“百事可乐真过瘾，

12盎司，量真大。

5分钱，双倍量，

百事可乐，您的选择。”

这个出色的战略执行别出心裁，正中目标，特别对青少年而言。对于糖果和可乐，孩子们只求数量，不求质量。而且，百事可乐还是在广告预算有限的情况下推出该战略的。在1939年，可口可乐在广告上花费了1500万美元，而百事可乐只用了60万美元。

即使这样也已经使可口可乐压力重重。它们不能增加饮料容量，除非

它们愿意把现有的10亿只6.5盎司瓶子废弃；它们也不能降价，因为市场上还有几十万个5美分硬币专用的饮料贩卖机。

百事可乐最初是以低价位打了一场典型的侧翼战。随着战略的大获成功，百事可乐逐渐强大起来，从而演变成对可口可乐核心优势的正面进攻战。



可口可乐找到了妙招，在保留其6.5盎司“弧形瓶”形象的基础上，推出了12盎司的罐装可乐。可口可乐公司把原来6.5盎司的瓶子图案印在12盎司的易拉罐上，关联了在顾客心智中建立的认知。

这自然符合了进攻战第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。

可口可乐公司亚特兰大总部认为，可口可乐独特的包装瓶是它最大的优势。当时，6.5盎司包装瓶出现在可口可乐的每一条广告中，可口可乐公司甚至还为其注册了商标。雷蒙德·洛伊^[3]（Raymond Loewy）称其为“设计最为完美的包装”。

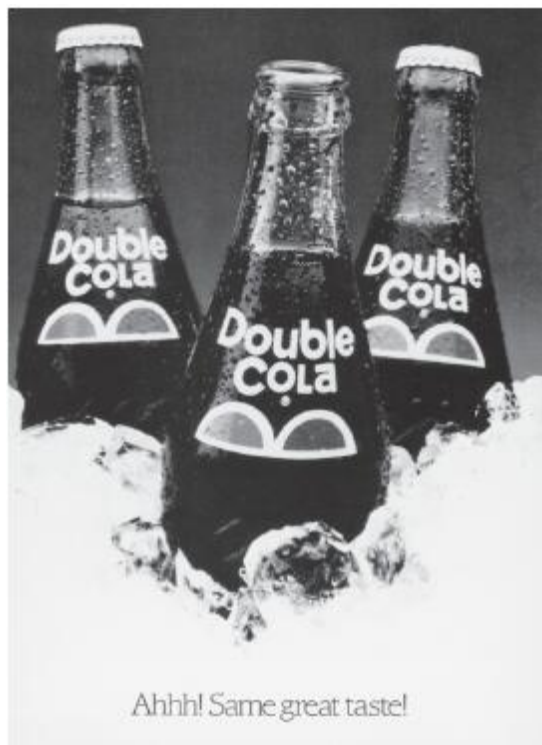
然而，百事可乐的攻势把可口可乐的这一优势变成了弱点——可口可乐这种便于手握的设计完美的6.5盎司包装瓶，无法放大到12盎司，除非你有双特别大的手可以握住它。

第二次世界大战期间，百事可乐通过低价侧翼战的成功，超过了皇冠可乐（Royal Crown）和胡椒博士可乐（Dr.Pepper），成为可口可乐之后的第二大可乐品牌。

可口可乐本该采取的战略

防御战第二条原则：最佳的防御就是有勇气自我攻击。

可口可乐应该在百事可乐进攻前推出第二品牌来攻击自我。对抗百事可乐的低价战略，可口可乐推出低价第二品牌的最佳时间应该是在20世纪30年代经济萧条初期[现在市场上的“双倍可乐”（Double Cola），是个相当不错的名字，可口可乐当时可以用这个名字作为第二品牌]。



领导品牌封杀竞争对手时决不能犹豫，要及时推出第二品牌进行自我攻击。“双倍可乐”是个很好的概念，本可以成为可口可乐推出的第二品牌，以阻止百事可乐的崛起。

理论层面来看，可口可乐的防御战和吉列公司推出“特拉克II”的战略没什么不同，而且很可能达到同样的战略效果（如今，吉列在剃须刀市场的份额要比可口可乐在可乐市场的份额高）。

第二次世界大战后不久，似乎可口可乐开始走运了，因为经济形势对百事可乐不利。随着糖价和劳动力成本的上涨，百事可乐的价格也随之上升，一开始涨到了6美分，后来又涨到了7美分。百事广告词也从“5分钱，双倍量”变成了“双倍量，更好喝”。

随后，百事可乐把重心从自动贩卖机和现调机的公众消费，转移到了家庭个人消费上，推出了更大的包装瓶。随着百事可乐把销售重心放到超市，它的广告主题改成了“大家分享”。百事的努力得到了回报。

20世纪50年代，可口可乐以5：1的优势领先于百事可乐。到了60年代，百事可乐把差距缩小了一半。

可口可乐能够忍受百事可乐更大容量包装瓶的战略多久呢？分水岭是在1954年，那年可口可乐的销售额已经下降了3%，而百事可乐上升了12%。1955年，可口可乐发动了奇袭，推出了容量分别为10、12和26盎司的包装瓶。随着存货慢慢售完，6.5盎司的可口可乐逐渐成为历史。

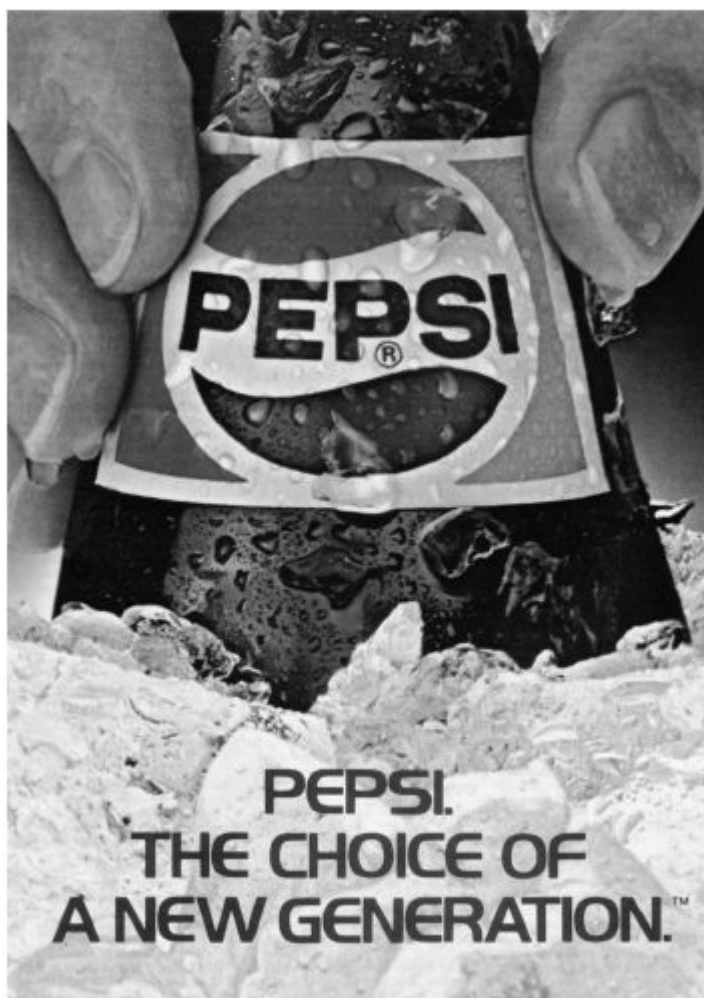
在战略层面，可口可乐始终不得要领。为了对抗百事可乐，可口可乐每年都更换广告词。1956年的广告词是“可口可乐，质量好，口味佳”；1957年为“美味的标志”；1958年为“可口可乐，口味清凉爽口”；1959年为“绝对清爽”。这些广告词的变化完全揭示了可口可乐公司思维的混乱。

百事一代

更大容量是第一步，百事一代则是第二步，百事可乐的这两步对可口可乐构成了巨大的冲击。

在领导者的强势中找到弱点是进攻战原则的关键。可口可乐的强势是什么？可口可乐的真正强势在于，它是第一款可乐饮料，在市场上的历史比百事可乐长得多。这种正宗性很显然是可口可乐的强势，不过这同时还产生了另一种不太明显的现象。

年长的人更愿意喝可口可乐，年轻人更喜欢百事可乐，而且大容量更能获得年轻人的喜好。哪个成年人能像青少年那样大口痛饮一瓶12盎司的饮料呢？



“新一代的选择”（The choice of a new generation）充分展现了百事可乐多年来围绕年轻人展开的战略（也许称为“百事一代”会更好），这是

商战史上最成功的战略之一。市场排名第二的品牌必须和领导品牌在战略上针锋相对。本质上，百事可乐是在告诉年轻人，“你不想喝父辈们喜欢的可乐，你是百事一代”。

这激发了百事可乐的新战略。1961年，百事第一次在广告中表述这个战略：“现在，感觉年轻的人就喝百事可乐”。到1964年，广告词有了飞跃，那就是经典的“来吧，加入百事一代”。

百事可乐新战略的目标，就是把竞争对手重新定位成“落伍、脱节、过时”的可乐。百事可乐不仅做到了这一点，还在消费者心理上产生了优势。

百事可乐利用了目标客群中兄弟姐妹之间的年龄层次打心理战。可口可乐的消费群体比百事可乐多，所以年长的哥哥姐姐很有可能喝可口可乐，而年纪小的弟弟妹妹们出于叛逆心理，会选择百事可乐。百事可乐的这个战略巧妙地利用了年龄阶梯的差异。可口可乐的老龄消费群体日渐缩小，而百事可乐的低龄消费群体正在诞生且日渐壮大。

百事可乐还有一个明智之举，它运用了音乐。音乐是年轻一代表现他们叛逆性的一种传统方式，而百事可乐就把音乐作为战略的一个主要部分。百事可乐高酬启用迈克尔·杰克逊和莱昂纳尔·里奇为其代言。青少年在电视上看到莱昂纳尔·里奇的广告，大呼“哇”，而大人们看到后却很茫然：“这人是谁呀？”

如今，百事可乐的标语换成了“新一代的选择”，这是它“年轻人”战略的另一种表达，而且是用来攻击“老一代”可口可乐的关键点。

当然，就像许多企业一样，百事可乐总是偏离它的战略。在过去的20年里，百事可乐只有1/3的时间采用“新一代”战略，另外2/3的时间却在发动其他战略。例如，1967年的广告标语是“品尝一下与众不同的百事可乐吧”，1969年的“你从生活中获取，百事从奉献中获取”，还有1983年语气平和的“现在，喝百事可乐”。

对于消费品而言，广告是品牌最重要的战略武器，每年变换战略方向是一个错误。除非你需要转换战略形式，否则绝不应该改变战略方向。当然，在战术层面，广告的用词、画面和音乐都可以按需要不断更换，但是战略绝对不能更换。

即使如此，百事可乐的整体战略效果，确实不断在削弱可口可乐的领导者地位。可口可乐和百事可乐的销售额比例从1960年的2.5：1变为1985年的1.15：1。

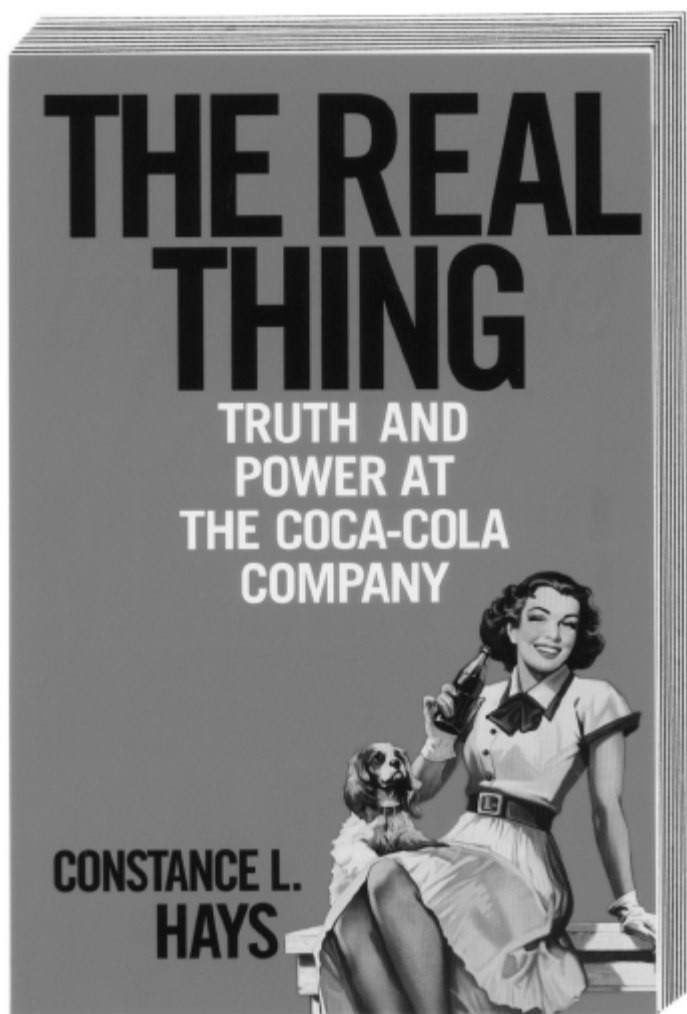
可口可乐的反攻

可口可乐没有推出大容量包装的第二品牌，丧失了阻击百事可乐的机会。其实，“5分钱，双倍量”的战略使百事可乐获得成功，用在可口可乐身上同样奏效。

百事可乐在销售的是“百事可乐”品牌，而可口可乐的销售重点却是可乐品类。“享受清爽一刻”就是个典型的例子，“喝可口可乐，心旷神怡，万事胜意”也是一个例子。



可口可乐公司1970年使用的“正宗货”是有史以来最有效的广告语之一，这一广告语随后被断断续续地使用着。



当媒体选中你的广告主题时，你就知道你的广告上了正轨。无论何时，当报纸或杂志编辑有机会这么做时，他们总使用“正宗货”来指代可口可乐。最近有一本关于可口可乐的书，如你所料，其书名就是《正宗货》（TheReal Thing）。那为什么可口可乐自己不在广告中说自己是“正宗货”呢？有人觉得，这样一来就没创意、没新意了。

到1970年，可口可乐终于找到了作为领导者的最佳防御战略，即它拥有的领导地位本身——强调“正宗货”概念。可口可乐这一广告词暗示着，其他的可乐饮料都是仿冒品。这很符合事实，其他可乐确实都是模仿可口可乐的。

同时，“正宗货”战略还启动了可口可乐秘密配方“商品7X”的公关效应。从彭伯顿医生的时代起，看过“商品7X”配方的人屈指可数，这类公关话题极大激发了可口可乐消费者的想象力。

然而，“正宗货”广告持续的时间并不长，到1975年，可口可乐广告语变成了“看啊！美国”；1976年，“可口可乐为生活添姿加彩”；1979年，“喝可口可乐，喝出好心情”；到了1982年，可口可乐的广告语已经乏味到极点：“就是它，可口可乐。”

尽管可口可乐多年前就抛弃了“正宗货”的广告语，但无法消除人们头脑中的印象。你可以试着问问人们什么是“正宗货”，多数人都会告诉你是可口可乐。你再问问他们：“它”是什么？”看有几个人能说出“就是它，可口可乐”。

皇冠可乐：太小，太晚了

皇冠可乐是排名第三的可乐饮料。1969年，皇冠可乐想在可乐行业重新发力，于是雇用了当时很热门的韦尔斯、里奇、格林等广告公司，发动了大规模的广告攻势。

玛丽·韦尔斯（Mary Wells）说：“我们要全力出击，剿灭可口可乐和

百事可乐。我希望你们能谅解我的措辞，因为我们确实想掐住敌人的咽喉。”



皇冠可乐进行了100万次的口味测试，以证明皇冠可乐比可口可乐（57：43）和百事可乐（53：47）的口味都要好，但这并不管用。仅凭借口味更好的产品不能胜出，你必须用更好的品牌名和更好的战略，在顾客心智中建立更好的认知获胜。

别提皇冠可乐的广告了，那无足轻重。与可口可乐和百事可乐正面交锋，皇冠可乐毫无获胜的希望。当时，仅百事可乐的销量就是皇冠可乐的4倍，到了20世纪80年代中期已变成10倍。

皇冠可乐的鼎盛时期是在20世纪30年代，那时它的销量超过了百事可乐，正是皇冠可乐出击的最佳时机。而到了1969年，皇冠可乐规模太小了，时机太晚了。皇冠可乐在可乐市场的份额逐年下降。

位列市场第三而远远落后的品牌能做些什么呢？答案就是改变它的作战形式和品牌战略。皇冠可乐的理性选择是打一场游击战，而游击战的第一条原则就是：找到一块小得足以守得住的阵地。

皇冠可乐可以在某个地方发动地理游击战，特别是南方，因为皇冠可乐在南方最强势。如果它们想用有限的资源打一场全国性战役，最终只能是被可口可乐和百事可乐打败。随着软饮料品种的日益增多，迟早货架上会没有位置给位列第三的可乐品牌。

实际上，在20世纪60年代初，皇冠可乐还有另外一个选择。

健怡可乐之战

20世纪60年代初，皇冠可乐发起了猛烈的侧翼战，推出了健怡皇冠可乐（Diet^[4] Rite Cola），此举出乎所有竞争对手的意外。直到3年后，可口可乐才推出了泰波可口可乐（Tab），百事可乐推出了健怡百事可乐（Diet Pepsi）进行回应。

到20世纪60年代末，健怡皇冠可乐在健怡软饮料中的销量名列第一，仅这款产品就占据了皇冠可乐几乎半数的销售额。



diet RITE

放弃皇冠可乐，将资源聚焦在成功的健怡皇冠可乐上，这将是优秀的战略。但回顾历史，“健怡”是个通用名称，所以是个无力的品牌名。如果取个好名字，产品就会更成功（“皇冠”也不是一个好名字，听起来像是汽油的品牌名）。

侧翼战第三条原则：追击与进攻同等重要。健怡皇冠可乐大胆的侧翼进攻获得成功，而可口可乐和百事可乐又给了它3年的时间。皇冠可乐足以利用这段时间做出决策，是继续推出全线品种的可乐，还是集中资源于获胜的产品上？

皇冠可乐公司应如何对待皇冠可乐和健怡皇冠可乐呢？看看美国汽车公司是如何对待其吉普车和乘用车的。这类战略决策是如此关键，皇冠可乐和美国汽车这两家企业却都没有主动做出决策。美国企业的管理层倾向于让市场替它们做决策，于是它们同时开辟两个阵地，其结局可想而知。

健怡皇冠可乐在市场上逐渐销声匿迹。这一品牌曾一度占领了市场，而现在它在市场上只有4%的份额，仅健怡可口可乐的销售就是它的14

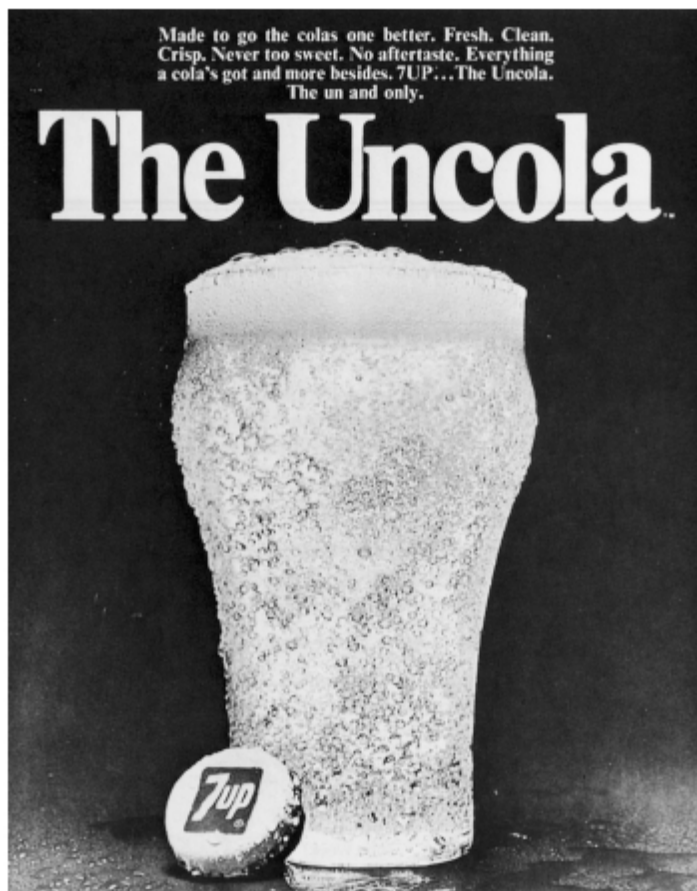
倍。

这场战斗本身并不公平。可口可乐和百事可乐利用它们丰厚的利润做后盾，支援自己的健怡可乐，而皇冠可乐则是用健怡皇冠可乐的利润，支援它对可口可乐和百事可乐发动徒劳的进攻。

克劳塞维茨说过，“要集中兵力”。皇冠可乐公司的健怡皇冠可乐又一次证明了这条主要军事思想的重要性。

非可乐饮料的侧翼战

还有一家企业在早期加入了可乐大战，那就是七喜公司（Seven-Up）。1968年，企业将七喜柠檬味汽水定位为“非可乐”，这个战略使它成为可口可乐和百事可乐的替代选择，销售在第一年就上升了15%。



七喜唯一一个提升销量的广告是“非可乐”，企业绝不应该放弃这个战略。

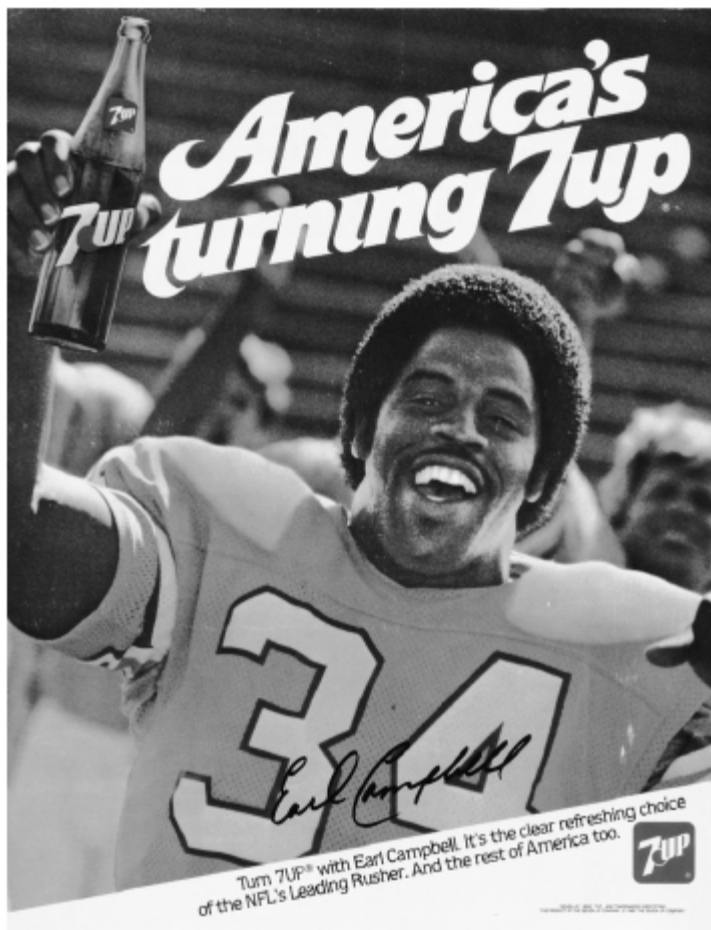
这种方式的侧翼战几乎可以针对所有强大的领导品牌。事实上，领导品牌的地位越强，或者市场份额越大，创建替代品的机会就越大，茶因此成为咖啡的替代品，宝马汽车成为奔驰车的替代品。同理，七喜汽水成了可口可乐和百事可乐的替代品。

非可乐之战爆发10年后，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）以5.2

亿美元这一史无前例的价格收购了七喜公司。这意味着，每一个“喜”就价值7400万美元。

菲利普·莫里斯公司的万宝路香烟和米勒莱特啤酒当时在市场上大获全胜，企业决定把同样的战略应用于七喜汽水。企业把七喜汽水的市场推广预算翻了一番，增加到了4000万美元，发动了一场我们称为“张扬雄心”的战役。

它打出的广告语是“美国改喝七喜汽水”。然而，七喜汽水的实际销售情况却和广告唱了反调。当年七喜汽水是软饮料业10强中唯一一家销量下降的企业，它在软饮料市场中的份额下降了10%。



消费者并不愚蠢，当人们看到像“美国改喝七喜汽水”这样的广告时，他们明白这是骗人的，因为美国并没有改喝七喜汽水。

那时，七喜汽水除了在广告中告诉美国正在“改喝七喜汽水”外，还在广告中加入了歌曲和舞蹈成分，这正好撞在了可乐饮料的最强点上。在广告中，没有比可口可乐和百事可乐唱得和跳得更精彩的了（还记得“我想给世界买瓶可口可乐”吗？这首广告歌甚至还录入自动点唱机中）。

若从军事角度看七喜汽水，就很容易看清其滞销的原因，以及为什么“改喝七喜汽水”的战略会失败。七喜汽水之前的做法是建立可乐替代品的定位，也因此从姜汁汽水、根汁汽水、橙汁以及其他的可乐替代品那里夺走了生意。现在，应该是转向进攻战的时候，找一个理由让喝可口可乐和百事可乐的消费者转向“非可乐”。

进攻战的第一条原则：领导者定位中的强势是主要考量因素。可乐类饮料的强势是什么？肯定是它的口味，即可乐果的味道。

进攻战的第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。可乐饮料的弱点是什么？也是它的口味，可乐果。

如果你看一下可口可乐包装罐上的说明，就会看到如下配方：碳酸水、白砂糖、焦糖色、磷酸、天然香料和咖啡因。

咖啡因！所有可乐饮料中都含有咖啡因，可乐果中有这种成分。依照美国联邦政府法规，可乐中要是不含咖啡因，就不能称为可乐饮料。

那么，谁喜欢喝软饮料呢？当然是孩子们。父母从超市买回一堆饮料放入冰箱，孩子们把冰箱里的饮料消灭光。具有讽刺意味的是，美国食品药品监督管理局规定，可乐类饮料中必须含有咖啡因（该机构得知可乐果在处理过程中去除了天然咖啡因成分后颁布了这个规定，于是，可口可乐公司只好从通用食品公司等处购买咖啡因）。父母给孩子喝可口可乐，很有可能给孩子喝下了从Sanka[5]咖啡中剔除出来的咖啡因。

我们来看一下字典里对咖啡因的解释：“一种味苦、结晶体的生物碱，多含在咖啡、茶叶和可乐果中，是一种心脏和中枢神经系统的兴奋

剂。”

父母才不想让孩子们兴奋起来呢，孩子们已经够闹腾的了，他们只想让孩子们安静下来（如果霍夫曼-拉洛克公司能推出儿童安定药，一定会很畅销）。早在1980年，我们就向七喜公司推荐过“不含咖啡因”的战略。推荐的电视广告语为：“您不会给孩子喝咖啡，那么您为什么给孩子喝咖啡因含量同样多的可乐呢？让您的孩子喝不含咖啡因的非可乐饮料，七喜汽水是您明智的选择。”

但我们的这个战略被七喜的营销副总裁断然拒绝了，他说：“我们绝不会用这种方式推销我们的产品。”然而结论下得太早了，当七喜开始丧失市场份额后，于1982年早些时候，重拾了“不含咖啡因”的战略。当时的新款七喜汽水包装罐上写道：“绝不含咖啡因，永远不会”。

但是，七喜公司随后接连犯了两个战略性错误。第一个，它们同时推出了不含咖啡因的可乐，起名为“莱克”（Like）。这样，不但分散了兵力，还让消费者产生了困惑。第二个，它们忘了“非可乐饮料”的定位。仅仅指出可口可乐和百事可乐含有咖啡因是不够的，还必须提醒消费者，七喜汽水是“非可乐饮料”，是可口可乐和百事可乐的替代品。

不管怎样，不含咖啡因的战略还是让七喜汽水销量大涨，从软饮料市场的第四位升到了第三位。然而好景不长，七喜公司又失去了战略焦点，它在“不含咖啡因”的战略中又加了一条“不含人工色素”。

不含人工色素？可是那些美味（色彩也多样）的果冻一样含有人工色素，人们也普遍接受。从蛋糕上的奶油到酷爱（Kool-Aid）^[6]，厨师们必

须依靠人工色素。



本书出版之后，七喜改变了战略方向，推出了含有咖啡因的七喜Plus；此后，它们还推出了不含咖啡因而是富含果汁的混合莓子七喜Plus。难怪七喜的销售额在持续下降。

20世纪80年代中期，七喜公司又回到非可乐的战略方向上。短短几年里，七喜公司采取了三种不同的战略。商战的目标是给敌人制造混乱，而不是给自己制造混乱，七喜公司如今需要时间去消除这种混乱。

可乐饮料中的混乱和困惑

七喜“不含咖啡因”的进攻战，在可口可乐和百事可乐的阵营中制造了混乱和困惑。《华尔街日报》曾报道：“七喜公司关于咖啡因的广告在饮料业中掀起轩然大波。”在一次正式谈话中，百事可乐把七喜公司“不含咖啡因”的广告称为“对公众的伤害，因为它通过恐吓手段使毫无根据的健康隐患深入人心”。百事可乐制造商称，“完全可以肯定”咖啡因对健康并无威胁。

乐)。

其他饮料也纷纷效仿，如可口可乐、皇冠可乐，还有胡椒博士可乐，甚至新奇士（Sunkist）也声称去掉了咖啡因。令人匪夷所思，橘子味汽水中怎么会含有咖啡因？

竞争对手都开始对咖啡因敏感。从一开始就不含咖啡因的品牌都开始声称自己不含咖啡因，如雪碧、加拿大干姜汁汽水等。

应该提一下“RC100”可乐。贯穿整个可乐战，“RC100”小得微不足道，可是它却是第一种脱去咖啡因的可乐饮料。它由皇冠可乐于1980年推出，而后销量迅速飙升。然而，它重蹈了健怡皇冠可乐的覆辙，被可口可乐和百事可乐的含咖啡因饮料扼杀了。仅仅成为“第一”是不够的，你还得“第一个全力出击”。

第二轮健怡可乐之战

1982年，在纽约的广播城音乐大厅，新一轮商战打响了。这回，可口可乐推出了健怡可口可乐（Diet Coke），这是可口可乐自1886年创始以来以“可口可乐”命名的第二款产品。

这款产品一上市就获得了前所未有的成功。为此，《纽约时报》评论道：“假如在商业中有什么产品万无一失的话，看来就是健怡可口可乐了。”

《华尔街日报》预言：“健怡可口可乐有望成为可口可乐公司历史上

第二款最受欢迎的软饮料。”

《杰西·梅亚斯饮料文摘》的编辑称其为“史上用时最短成为最畅销的软饮料”。

就算是可口可乐的亚特兰大总部提到自己的新产品时也毫不谦虚，大肆夸耀新产品取得的成绩。美国可口可乐公司总裁布赖恩·戴森（Brian G. Dyson）说：“在可口可乐公司96年的历史中，健怡可口可乐是最重要的新产品，这也将是20世纪80年代软饮料业中的重要事件。”

在这一片赞誉声中，你必须得有些勇气才能指出，可口可乐正在阻断自己的财路。实际上，从长远来看，可口可乐就是这么做的。

当然，短期内健怡可口可乐获得了巨大的成功（健怡皇冠可乐和“RC100”当初也是如此）。健怡可口可乐在可口可乐和百事可乐之后，稳居第三，但它却为此付出了代价。

第一个代价是泰波可口可乐。健怡可口可乐推出的那年，泰波可口可乐在软饮料市场上占有4.3%的份额。随着健怡可口可乐销量日益上升，泰波可口可乐节节败退。到1984年，泰波可口可乐仅以1.8%的市场份额勉强支撑。

因此，可口可乐做了很多公司都会做的举动，解雇了泰波可口可乐的广告代理商，更换广告。泰波可口可乐还有转机吗？不会了，为时已晚，除非可口可乐公司能撤回它的健怡可口可乐。

第二个代价就是可口可乐本身。健怡可口可乐推出的那年，可口可乐

占有市场份额为23.9%，1984年却下降到了21.7%。



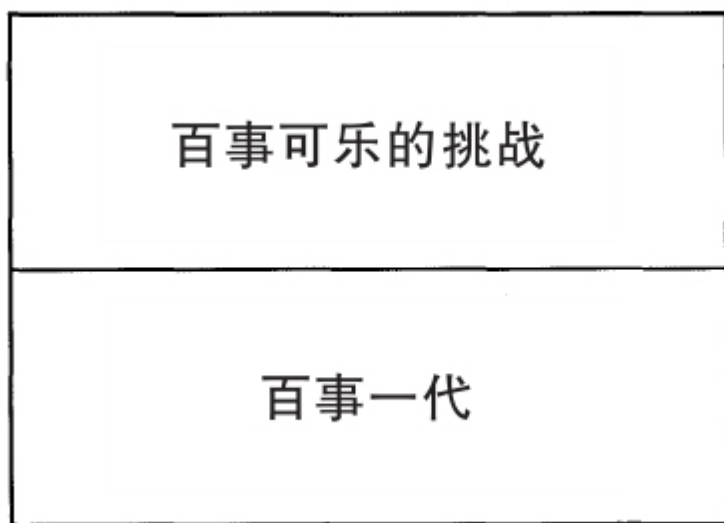
在我们看来，如果可口可乐公司不推出健怡可口可乐，而将资源聚焦于让泰波成为健怡品牌，情况会更好。在推出健怡可口可乐之前，泰波是健怡可乐的领导品牌，比健怡百事可乐销量高出32%。

情况就是如此，健怡可口可乐的利润几乎被泰波可口可乐和可口可乐本身的损失所抵消。

百事可乐的挑战

百事可乐在20世纪70年代中期实施的另一个战略也值得提一下，这次

行动被命名为“百事可乐的挑战”（Pepsi challenge）。百事可乐做了一次口味测试，让受试者在不知道品牌的情况下，评判两种可乐的口味优劣。结果，受试者中喜欢百事可乐和喜欢可口可乐的比率为3：2。百事可乐把测试结果在电视广告中大肆宣扬。



百事可乐在两个优秀的战略之间摇摆不定，如果当时企业能够明确地选择其一并坚持下去，市场表现会更好。



各行各业都不一样，但在饮料行业，人们总倾向于“老”品牌。看看咖啡和茶的持续成功，它们是世界上历史最悠久的饮品。在葡萄酒、白酒等饮料行业中，老品牌通常比新品牌要好，“新可口可乐”的下场说明了这一点。杰克丹尼威士忌（Jack Daniel's）是这样给自己定位的——“131年，7代产品，1个配方。”它是世界上销售额排名第七的烈酒品牌。

这是个好战略吗？也许吧，因为它利用了竞争对手产品的弱点。由于百事可乐的味道比可口可乐甜9%，第一口感对百事可乐有利。百事可乐

的这一特点也支撑着它的“百事一代”战略，对一个12岁的青少年来说，味道越甜越好。

但是，百事可乐同时开辟两个战场是不利的。位居市场第二位的品牌承受不了两个战役。进攻战第三条原则：尽可能地收缩战线。

幸运的是，可口可乐随后犯了作为领导者不应该犯的错。在抗击“百事的挑战”数年后，可口可乐突然公开改变配方，以接近百事可乐的甜味。现在，“正宗货”不再正宗了。仅此一举，可口可乐就削弱了自己的地位。

问题并不在于是否改变配方，问题在于是否把这种变化公开化。多数企业都像可口可乐公司一样，时常对配方做一些小的变动，最显著的是用高果糖玉米糖浆代替蔗糖。对许多企业来说，产品的“更新换代”是市场生存之道。

可口可乐的形势则不同，因为它的定位是“正宗货”。在这个飞速变化的世界，可口可乐的口味经久不变，它使消费者确信自己不会变老。可口可乐弧形瓶的撤出已经够糟了，现在又轮到它的配方了。

“正宗货”的回归

“新可口可乐”（New Coca-Cola）推出不到3个月，遍体鳞伤的可口可乐亚特兰大总部马上认输了。它们宣布，“正宗货”会以一个新的名称回归，即“经典”可口可乐（Classic Coke）。

“正宗货”的回归宣告了“新可口可乐”的破产。可以预见，“新可口可乐”很快就会消亡。

认知比事实更强大。“新可口可乐”的口味的确比传统可乐要好，可是顾客却自有想法。毕竟，原有的可口可乐才是正宗的。难道还有什么能比正宗味道更好的吗？



© 2002 Volkswagen Group of America. All rights reserved. Volkswagen is a registered trademark of Volkswagen Group of America.

It took us 54 years to grow one this big.

You may remember that very first Volkswagen we put out. It was small. But it made an impact. It made people change the way they looked at cars.

So, since then, we've continued to shake things up. To make cars that raise a few eyebrows. The new Phaeton, we think, fits that bill.

This was never just about designing a luxury car. This was about moving a company forward, forcing it to learn better ways to think. And as a

result, a few pretty amazing things happened. Like air conditioning and heating that instead of using ducts, uses a diffusion system of small holes throughout the cabin. Or a 420-horsepower 12-cylinder engine that fits in the space normally reserved for a V8.

And what's more, our designers and engineers worked in tandem. Which made the end result something that's both highly functional and easy

on the eyes. And, in some way, totally familiar. Hmmm. Perhaps we should do this sort of thing more often.

Introducing the Phaeton. A new kind of luxury car. From Volkswagen.

Drivers wanted. 

它们从不吸取教训，大众的辉腾（Phaeton，售价为66515～98215美元）就是一场灾难。有位评论家说：“这款车有两个小错误：一个是车前大众的标志，另一个是车尾大众的标志。”

认知能影响人的判断力，也能影响人的口味。心智就是战场。心智中没有“事实”这一说，只有认知，而认知就是必须面对的现实。

如果你违背自己在消费者心智中的认知，你将必输无疑。“施乐”这个品牌在消费者的心智中是复印机，因此“施乐”计算机绝不可能成功。

大众汽车意味着小型、耐用、可靠的轿车，因此大众汽车大型、昂贵的车型不可能卖得好，直至这些车型被冠以“奥迪”之名后才打开销路。

可口可乐改变配方就意味着违背消费者心智中“正宗货”的认知，后来又把配方公开改回去，就等于承认了它犯的错误。这样，可口可乐把自己在消费者心智中的地位削弱了。

这是历史上头一次，可口可乐的领导地位摇摇欲坠。百事可乐很有可能在不久的将来成为可乐品类的第一品牌。

咖啡因的挑战

可口可乐在阻击百事可乐时，受到另一个战场的影 响。为了顶住七喜汽水“不含咖啡因”的攻击，可口可乐推出了3种无咖啡因的产品。因此，现在可口可乐拥有8种可乐产品，给自己制造了一片混乱。

偏爱新可口可乐	55%
偏爱传统可口可乐	19%
没区别	26%

在口味盲测中，偏爱新可口可乐的消费者几乎是偏爱传统口味人数的3倍。

偏爱新可口可乐	13%
偏爱传统可口可乐	59%
没区别	28%

然而，在人们知道自己喝的是什么品牌的情况下，测试结果则恰恰相反，偏爱传统可口可乐的几乎是新可口可乐的4倍。无论是可乐、啤酒，还是其他饮料，消费者喝的是品牌。包装奢华的昂贵葡萄酒比包装简易的廉价葡萄酒让人觉得味道更好，即使它们在口感上没有实质性区别。

当你踏上品牌延伸的滑坡时，情况只会越来越糟。在1985年，可口可乐有8种可乐产品；而如今，可口可乐有14种不同的可乐，其中包括很多奇怪的产品，如零度可口可乐（Coca-ColaZero）、善品糖健怡可乐

(DietCoke Splenda)、可口可乐C2，还有正在考虑中的咖啡味可乐，这是1996年百事可乐市场测试时遭遇失败的那款产品。难怪可口可乐公司气数衰减。

可口可乐的8种产品是：经典可口可乐 (Classic Coke)、新可口可乐 (New Coke)、樱桃味可口可乐 (Cherry Coke)、健怡可口可乐、泰波可口可乐、无咖啡因新可口可乐 (Caffeine-Free New Coke)、无咖啡因健怡可口可乐 (Caffeine Free Diet Coke) 和无咖啡因泰波可口可乐 (Caffeine-Free Tab)。

显然，可口可乐并没有意识到这些无咖啡因可乐的危害。我们来看一下咖啡的情况，随着无咖啡因的咖啡销量上升，咖啡的整体消费水平下降了。一段时间后，人们也不再喝可口可乐，因为它含有咖啡因；人们也不再喝不含咖啡因的可口可乐了，因为它不是“正宗货”。

可口可乐改变配方以及推出不含咖啡因的产品，预示着将为自己制造很多麻烦。就算是那些在可口可乐处于混乱时期仍在支持它的消费者，在购买可口可乐时也感到为难。看看下面这段在冷饮店前的对话你就知道了。

“给我来一瓶可口可乐。”

“您想要经典可口可乐、新可口可乐、樱桃味可口可乐还是健怡可口可乐？”

“给我来一瓶健怡可口可乐。”

“那您想要普通的健怡可口可乐，还是要不含咖啡因的健怡可口可乐？”

“真见鬼！给我一瓶七喜汽水。”

[1] 1盎司 = 0.0283 千克。

[2] 1加仑 = 3.785 升。

[3] 雷蒙德·洛伊（1893—1986），法裔美籍工业设计家。——译者注

[4] “Diet”即“健康饮食”，现音译为“健怡”，“健怡”为低糖饮料。——译者注

[5] “Sanka”是一种不含咖啡因的咖啡品牌。——译者注

[6] “Kool-Aid”是一种传统冲泡型软饮料，有多种口味和不同颜色。——译者注

第12章 啤酒战

很多人认为，付出一半努力也能有成果。虽说跨越一小步比一大步容易，但是在跨越一条壕沟时，绝不会有人想先跨过一半，再跨另一半。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

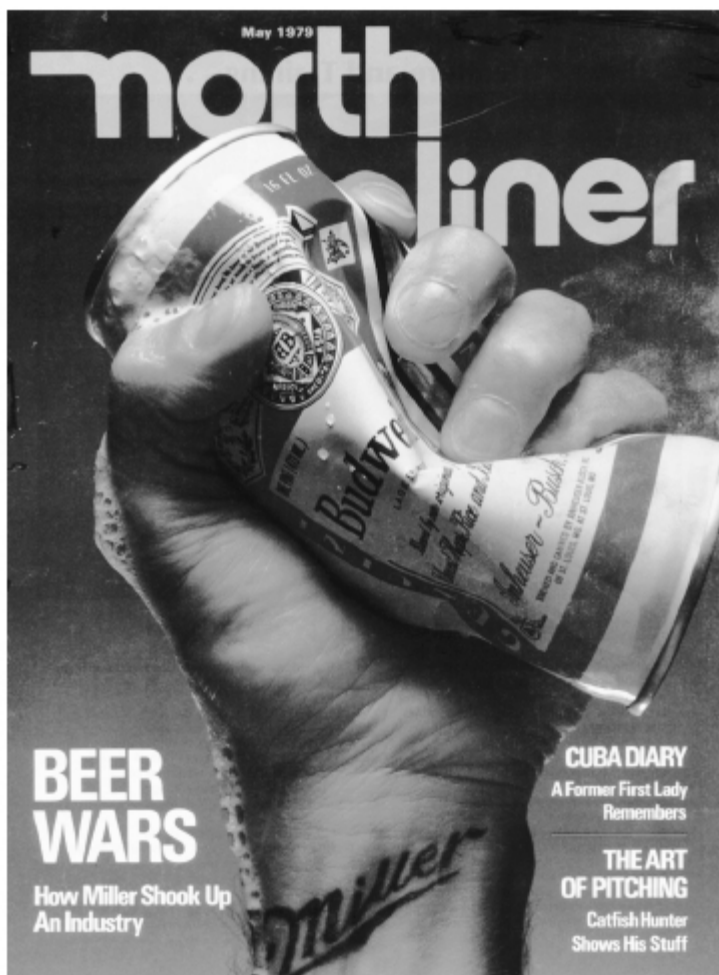
啤酒行业中早就开始运用军事思想了。安海斯-布希公司发动战略行动的密室，是位于总部大楼九层的一间“作战”会议室。会议室的墙上贴着地图，上面标有黑色的向上或向下的箭头，标示着企业和竞争对手的业绩。

第二次世界大战以来，安海斯-布希公司地图上大部分的黑色箭头都是向上的。

百威啤酒的突破

第二次世界大战后，啤酒业历经了一段混乱时期。啤酒行业的领导品牌是喜立滋（Schlitz），它的产地密尔沃基以此名扬四海。

但是，假如你到过巴黎，密尔沃基市就显得不那么有名了。因此，美国退伍军人和参加过国外战争的老兵都开始尝试其他品牌，特别是以“啤酒之王”著称的百威啤酒。



1979年5月，许多专家包括这本杂志的编辑在内，都预测米勒会在“啤酒战”中击垮百威。然而，这个预测并没有实现，本章将阐述个中原因。

风水轮流转。1951年和1952年，喜立滋啤酒处于领导地位；1953年和1954年，百威啤酒占了上风；到了1955年和1956年，又是喜立滋的天下。

这些年正是关键时期，喜立滋和百威的竞争胶着，只付出一半努力是不够的，双方必须全力以赴，因为胜利很可能会属于任何一方。有时候，多花几百万美元做广告就有可能决定胜负。然而在这种情况下，许多企业常常无法领悟，就算是一年内很小的销量优势都将意味着收获巨大的长期优势。

在这种关键时期，对于追加广告预算的提议，最高管理层总是问错误的问题：“广告投资的收益如何？”其实，他们应该问的正确问题是：“为确保胜利，我们应该投资多少？”

克劳塞维茨曾指出，战争中胜利和失败的界限有时就在于“战场上胜方和败方在人员伤亡、战俘、炮火损失等方面的微小差异”。

1957年，百威啤酒重新取得领先，比喜立滋啤酒领先1.5%，并且再也没有被超越。胜败已经很明显，到20世纪80年代中期，百威啤酒的销售是喜立滋的20倍。



百威啤酒成功的原因之一在于它的品牌名称。百威，尤其是它的小名Bud[1]比喜立滋要好读很多。而且，喜立滋这个名字本身还含有负面色彩。密尔沃基的孩子们常这么说：“杯子里装的是蓝带啤酒（Pabst），裤子上洒的是喜立滋。”

有业内人士认为，百威啤酒的胜利是因为喜立滋的产品品质差一些。20世纪60年代后期，喜立滋啤酒的确引起业内的纷纷议论，因为它开始建造高效啤酒厂，并缩短酿造周期，纯粹主义者认为这有损啤酒的口味。

也许真是如此，可这是喜立滋啤酒把领导地位拱手让给百威10年之后的事了。商业历史（还有军事史）告诉我们，当对手占据上风时，自己的境地就会越来越坏。富者愈富，贫者愈贫。

喜力啤酒的包抄

与百威啤酒的突围相比，喜力啤酒（Heineken）的胜利几乎没有引起任何伤亡。两者的不同之处在于，百威啤酒的胜利完全以竞争对手喜立滋啤酒的失败为代价，而喜力根本就没有竞争对手。

喜力是第二次世界大战后第一个进入美国市场的进口啤酒品牌，它很容易就在市场上找到了立足点，这是在任何抵抗的情况下发动的侧翼进攻。然而，喜力战略最重要的部分还在后面。

侧翼战第三条原则：追击与进攻同等重要。

最初几年，喜力不断地在营销上投入大笔资金，特别是在广告上。年复一年，喜力的投入超过了所有其他进口品牌。



出色的广告，却用错了品牌。

第一个向喜力发起进攻的品牌是来自慕尼黑的卢云堡啤酒（Lowenbrau）。卢云堡啤酒的包装极其引人注目，是蓝色、绿色和银色的瓶子。它发起的广告战声势浩大，至今仍为人们所谈论。

“如果卢云堡啤酒卖完了……就来一杯香槟吧。”这个广告很有戏剧性，引人注目，并且过目难忘。但是，对卢云堡啤酒来说，却是全然错误的。

把啤酒与香槟作比较（借鉴了“米勒高品质生活”啤酒[2]）更适用于喜力啤酒，因为这则广告是在拓宽高端进口啤酒的市场。

卢云堡啤酒的问题并不在于市场规模，那是下一步的事情。它的问题是如何同喜力啤酒争夺市场。卢云堡啤酒应该发动进攻战，抢夺“高端进口啤酒”领地的主导权。在拓展市场前，你首先要占领这个市场。

进攻战第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。喜力是进口啤酒，这是它的强势所在。那么，它是从哪里进口的？荷兰，这就是喜力的弱点。荷兰以风车、奶酪和运河闻名，并非啤酒。

法国的葡萄酒闻名于世，德国的啤酒享誉全球，这是在美国消费者心智中固有的认知。卢云堡啤酒（或其他德国啤酒）完全可以利用这一点攻击喜力啤酒。

进攻战第三条原则：尽可能地收缩战线。卢云堡啤酒应该在广告中输出类似这样的信息：“您已经喝过荷兰最好的啤酒，那么现在就来品尝一下德国最好的啤酒吧。”别再想啤酒花、麦芽，还有酿酒专家精心酿造的400年历史，而是把精力放到竞争对手身上，找出并利用它的弱点，然后在狭窄的战线上集中兵力发起进攻。

人们或许会问，既然最好的啤酒是德国酿造的，那么为什么市场上第一大进口品牌却来自荷兰？市场营销专家会说，这是因为喜力的市场推广工作做得不错。这有一定因素，但不是真正的原因。喜力成为进口啤酒第一大品牌，占有40%的市场份额，真正的原因在于它当初没有竞争对手。

后来，米勒啤酒公司买下了卢云堡啤酒，开始在美国本土酿造这款啤

酒。新卢云堡啤酒把目标对准了安海斯-布希公司的米狮龙（Michelob）啤酒。

安海斯-布希公司毫不犹豫，迅速反击，指责卢云堡啤酒在广告中虚称自己为进口啤酒，还以进口啤酒标价，但实际上却是在美国国内酿造。这成功减慢了卢云堡啤酒的增长。卢云堡作为进口啤酒时没能抓住这一优势发起进攻，却在成为国产啤酒后，被别人拾起自己丢弃的武器向自己开了火。



利用原产国定位打击市场领导者的典范是百味来（Barilla）意大利面。百味来带着“意大利第一的意大利面”口号进军美国市场，3年后成为美国排名第一的意大利面品牌。在对手林立的市场里，包括Ronzoni、Mueller、Cremette、San Giorgio 等品牌，百味来做得很不错。以前的市场领导者是Ronzoni，属于被称为“令人敬畏的营销机器”的亨氏食品公司旗下。同时，百味来的售价要高出竞争对手5%~10%。具有讽刺意味的是，与它的品牌出处不同，百味来的产品是在美国俄亥俄州生产的。

目前，又有一个德国啤酒拾起卢云堡丢弃的武器。它在电视广告中宣

传：“德语中最著名的词……贝克啤酒（Beck）。”但是，贝克啤酒却面临着一些困难。

贝克啤酒进入美国市场太晚了，喜力啤酒已经抢占了市场。并且，与市场上那些德国味十足的品牌名相比，如喜立滋、帕布斯特（Pabst）、百威（Budweiser）、布希（Busch）、黑尔曼（Heileman）、布拉茨（Blatz）、雪弗（Schaefer）、麦斯特-布劳（Meister-Brau），贝克这个名字的德国味淡很多。所有这些品牌听起来都像是德国品牌，但都是在美国国内酿造。

尽管贝克啤酒有这些弱势，但它还是在进口啤酒市场中夺得第三的地位，这就是利用领导者弱点的成果。但市场第三距离第一还很远，无法享受到作为领导者的胜利果实。喜力啤酒遥遥领先，销售额是贝克啤酒的5倍。

美国领先的啤酒企业—安海斯-布希公司，迟早要反击喜力的入侵。

安海斯-布希公司的反攻

领导者典型的反应是“我也能”。也就是说，安海斯-布希公司可以同一家欧洲啤酒企业（最好是德国）达成协议，进口对方的啤酒。这是典型的阻击战，属于防御战第三条原则。

不幸的是，安海斯-布希公司浪费了很长时间都没有采取这种阻击战，直到1963年，才开始反击喜力啤酒。

安海斯-布希公司的行动简单却卓有成效。为了对抗对方作为第一家高价进口啤酒的定位，安海斯-布希公司推出了第一款高价位的美国啤酒，命名为米狮龙，并配以高价的包装瓶（当然了，还有高的零售价，这是常常被众多企业忽略的重要战略配称）。

米狮龙啤酒在广告中称“第一流就是米狮龙”，是坐飞机头等舱时的佳饮，是周末休闲的必备饮品（人们确实想在周末喝点好的）。米狮龙获得了巨大成功，盈利丰厚。1980年是其鼎盛期，它拥有了美国啤酒市场6%的份额，销量不仅超过了喜力啤酒，还是所有进口啤酒销量的两倍。

至于后来，米狮龙开始走下坡路，那是后话了。

米勒公司的崛起

1970年，菲利普·莫里斯集团收购了米勒啤酒公司，使啤酒业发生了巨变。

很难想象，当年米勒公司在啤酒业中位居第七，销量低于安海斯-布希、喜立滋、帕布斯特、康胜（Coors）、雪弗和福斯塔夫（Falstaff）。

被收购后的米勒公司拥有两项优势，即菲利普·莫里斯集团的资金，以及清晰并持之以恒的战略。

米勒公司的攻击目标是百威啤酒。像所有领导品牌一样，这家“啤酒之王”产品齐全，满足所有消费者的所有需求。于是，面对全面展开防御的敌人，米勒公司运用了拿破仑最拿手的策略——袭击敌军中部，即啤酒行

业的核心市场。

米勒公司的电视广告是“欢迎来到米勒时间”。米勒时间是为蓝领准备的，与白领的鸡尾酒时间一样。米勒公司暗示，你工作得很努力，当然值得奖励。

非常喜欢喝啤酒的蓝领做出了响应，但不是很快。米勒公司花了3年时间才扭转局面，尽管它为每桶酒投入了两倍于行业平均值的广告费。

这种对广告的滞后反应，在啤酒、香烟、可乐等“个人消费”产品上很常见。人们在饭店或酒吧里喝啤酒时，并不只是为了解渴，还显示出个人品位。消费者对某个品牌感觉良好之后，才愿意公开消费，这就需要时间。

一旦“蓝领阶层”的观念扎下根，米勒就赶超了福斯塔夫、雪弗、康胜、帕布斯特和喜立滋，成为美国第二大啤酒品牌。

最后，百威啤酒不得不开始反击。这家“啤酒之王”的广告是：“为你所做的一切，来一瓶百威啤酒。”这其实是对米勒公司“工作奖励”广告的改版。

米勒公司在蓝领市场取得成功有点讽刺意味，因为它最初是面向上流社会的品牌。它的瓶子标签上写着“米勒高品质生活，啤酒中的香槟”。“高品质生活”？没人把这个品牌叫作“高品质生活”，人们看标签时，对它视而不见。人们把这个品牌叫作“米勒”，这是收音机和电视里说的，“欢迎来到米勒时间”，而不是“欢迎来到高品质生活时间”。

把高尔夫俱乐部里受欢迎的品牌打入社区酒吧没有问题（但反过来，要把社区酒吧里受欢迎的品牌打入高尔夫俱乐部，让品牌从低往高走，就难得多），问题在于品牌名，标签上的名字和消费者实际称呼的细微差异，将给米勒带来巨大的后遗症。

米勒莱特的问世

1975年，米勒啤酒公司推出了“米勒莱特”（Miller Lite），并打出了广告“有上好啤酒中你想要的一切，只是含量低一点”。

莱特的问世是典型的侧翼战。它抓住了其他品类向清淡口味方向发展的趋势，比如葡萄酒取代白酒。并且，米勒莱特还严格遵守了侧翼战的原则。



在米勒莱特上市的前一天，我们还和米勒啤酒公司的一位高管在车上谈论。“一定要看明天的报纸，”他说道，“我们正按照你们在定位文章中的建议做。”于是第二天我们看到：报纸上整版广告都在宣传第一款淡啤的问世。那也许是最有成效的新品上市，除了一点：它的名字。法律上讲，米勒啤酒公司可以保护莱特（Lite）这个名字，但无法阻止其他竞争者使用淡啤（Light，在英文中和Lite同一个发音）这个通用名称。为了将莱特同其他淡啤区隔开来，米勒公司将它更名为米勒莱特，这是一个巨大的错误，因为它削弱了“米勒高品质生活”品牌。

第一，在无争地带进行。当时还没有全国性的“淡啤”品牌，只有一些区域性和游击队的品牌，甚至有些淡啤品牌推出后便失败了。加布林格啤酒（Gablinger）^[3]就是一个众所周知的惨败案例。啤酒消费者对待品牌

非常严肃，广告可以做得诙谐轻松（米勒莱特的广告就是如此），产品却不能。对于啤酒来说，加布林格不是个庄重的品牌名。

第二，战术奇袭。米勒莱特的推出，使竞争对手措手不及。它没有进行市场测试，也没有在媒体上提前曝光。只听一声枪响，莱特横空出世，并迅速席卷全国。喜立滋花了1年时间才做出反应，推出了“喜立滋淡啤”，而安海斯-布希公司用了2年才推出了新品牌“天然淡啤”（Natural Light）。

第三，乘胜追击。无线电波中充斥着米勒莱特的广告，米勒公司为此在每桶啤酒上投入了4倍于啤酒行业平均水平的广告费，并且从未缩减。20世纪80年代中期，米勒仍在运用强大的广告攻势继续抢占淡啤市场。竞争对手的出现迫使米勒啤酒不断在消费者心智中追击，米勒莱特推出3年后，市场上涌现了多达22个淡啤品牌。



“天然淡啤”也是一个糟糕的名字，但是它却成为美国销量第五的啤酒品牌，占有4.2% 的市场份额。原因之一是，它是唯一拥有独特名字的淡啤品牌。也就是说，这不是一个普通啤酒品牌的延伸产品。同样，阿姆斯特（Amstel）淡啤是唯一一款拥有独特名字的进口淡啤，它成为销量最大的进口淡啤也就不足为奇了。拥有阿姆斯特品牌的喜力公司接着会怎么做？它们推出了喜力淡啤。

啤酒业看好淡啤

第一家加入米勒莱特竞争的大型啤酒企业是喜立滋。喜立滋公司全力

出击，投入了几乎同米勒公司一样高额广告费。

喜立滋公司甚至还花50万美元高薪聘请了知名演员詹姆斯·柯本（James Coburn）。柯本在电视广告中只说了两个词“喜立滋淡啤”，但很不幸，其中有一个词是多余的，喜立滋自此走上了品牌延伸之路。克劳塞维茨说“集中兵力”，可是美国企业家对这位普鲁士将军的名言置之不理。



在喜立滋淡啤进入市场时，企业的核心品牌喜立滋啤酒是美国销量第三的啤酒。喜立滋淡啤的推出是一个错误，品牌延伸破坏了喜立滋啤酒这一品牌。

结果可想而知。安海斯-布希公司的“天然淡啤”很快取代了喜立滋淡啤，并向莱特淡啤发起挑战。“天然淡啤”是个庄重的名字，但也很拗口。为此，安海斯-布希公司雇用了擅长发错音来搞笑的滑稽演员诺姆·克罗斯比（Norm Crosby），让他告诉人们：“要一瓶‘天然’，别弄错了。”

一个品牌名要是被人拿来开玩笑的话，说明它存在弱点。就像五十铃汽车，这个日本汽车品牌登出了两条广告，标题分别是：“‘五十铃’是干什么的？”以及“你的老‘五十铃’怎么样了？”不言而喻，这款日本车在美国前途渺茫。可以预见，天然淡啤将很快落在了后面。

还有另外一家啤酒企业也值得一提，这家啤酒公司有潜力在淡啤市场获胜。这就是位于科罗拉多州戈尔登的阿道夫·康胜啤酒公司（Adolph Coors）。它的品牌名称是“康胜”，这款啤酒是世界上最大的啤酒厂用纯净的洛基山泉水酿造而成的。

康胜当时是最成功的区域性游击企业，其他游击企业还有西北部的奥林匹亚（Olympia），中西部的老式黑尔曼，南部的迪西（Diexie），东部的雷音歌德（Rheingold）、雪弗和巴伦坦（Ballantine），纽约州的尤蒂卡俱乐部（Utica Club）和杰纳西河（Genesee），以及匹兹堡的钢铁城（Iron City）。

ROCKY MOUNTAIN HIGH



Sold only in the West, Coors beer
is smuggled to the East. Henry Kissinger drinks it.
So does Paul Newman,
though he would abhor the Coors family's politics.

By Grace Lichtenstein

Equal Employment Opportunity Commission charging the company with race and sex discrimination.

In many ways, Coors is the perfect product, of the American free-enterprise system to which its top officials regularly pay homage. Since Adolph Coors began bottling the brew in 1872, the operation has expanded into a \$543 million business, employing some 7,500, most of them in the brewery and related facilities scattered on 2,100 acres in Golden. It has climbed from 12th in national sales in 1965 to fourth (behind Schlitz and Pabst), even though it is distributed in only 11 Western states while its competitors are selling throughout the country. It is the leader in all but one of its states, the exception being Texas (where it is not distributed in all areas); moreover, it has captured the No. 4 spot with a huge outlay of paid advertising. Over the years, the company has

acquired its own barley fields, rice-milling facilities, construction crew, aluminum-manufacturing plant, and trucks, so that it relies on the outside world for as little help as possible. Coors even owns some natural-gas reserves to supply its plants with fuel.

But it is not so much the product as the mystique surrounding it that is fascinating. It seems to have won a reputation as the drink of lions, the brew of Presidents, a prize to be struggled into the last the way Americans abroad used to struggle in crowded copies of Henry Miller's novels. Paul Newman, the king of beer-drinking actors, is said to require Coors as low as all his movie stars. Henry Kissinger regularly brought cases back to Washington each time he made a trip to California. Some Service agents were forbidden to bring extra cases aboard Federal planes after one agent was dis-

covered to have loaded 28 cases into a recent flight from the West Coast.

Beetlegoss from New Jersey to Tennessee regularly will cause a Coors bar as much as \$15—about three times the Colorado retail price. And those times when a New Yorker may pay for that favorite of 50th Street, Schaefer's Oysteria, Coors must be a tragic penny, not simply a fermented blend of barley malt, rice, hops and "Pure Rocky Mountain Spring Water." What accounts for the magic?

"I frankly can't explain it," says Ernest Pyle, editor of *Bevies Digest*. "Coors by brewing standards is a good beer, but so are many others. I think it's mostly because of its unavailability." For Narzem, a bartender from Connecticut who works at the New City lounge restaurant in Aspen, Colorado: "It's funny, I go home to Connecticut; it's a big deal to bring my father a couple of cases of

Coors. But out here I don't think twice about it."

Neither do many Westerners, even though they share a big gallon of the stuff; it is probably because Coors is cheap and plentiful. You never see any of the local fellows here when a bar is out of Coors; they simply order something else. Montanans, who are outside the Coors territory, would no more pay \$15 for a case of Coors than they would for a case of Dr. Pepper. "Are you kidding?" For \$15 I could buy me a nice big bottle of Stag & Stag French.

Another explanation has been offered by William K. Coors, chairman of the board and second-oldest son of Adolph Coors Sr., who followed his father as head of the company. (The oldest son, Adolph Sr., was drowned in 1930 after being kidnapped, apparently for ransom.) "There's no mystique about Coors' popularity," told one interviewer. "It tastes better than other beers, that's all."

True, of course, is a subjective thing. Some Coors detractors who like to make fun of Laurentine's silly addition say that what makes Coors distinctive is its lack of taste. I think they may be right, although I've hardly a beer connoisseur. I had never drunk beer until a few years ago, when a skiing companion in Utah invited me to join in his ritual of buying a can of Coors in town before hitting the slopes, then digging it out at the end of the day for a cold pick-up. The very blandness of Coors (and my distasteful reaction at sipping) made it easy for a southerner like me to acquire the taste.

Coors is a light-bodied beer, meaning it is brewed with less malt, fewer hops and more rice than beers with a tangy taste. Compared with Schlitz's or other more full-bodied foreign beers, Coors does seem almost flavorless and it is this quality that could account for its popularity among young people just starting to get acquainted with the pleasures of beer drinking. A few locals scoff at Coors, calling it "Colorado Schlitz." But the fact is that, according to Ernest Pyle, "If you conducted a blindfold test at the bar, looking beers, the chances of picking out Coors would be small." Indeed, one national newspaper conducted an informal test among eight beer

没有哪个品牌比康胜更受益于公关宣传了。这篇刊登在《纽约时报》

上的文章用了4个版面赞扬康胜。

康胜取得了辉煌的战果，它仅在美国西部12个州销售，却是其中9个州的市场领导者。

许多名人都是康胜的消费者，如保罗·纽曼、克林特·伊斯特伍德和杰拉尔德·福特。亨利·基辛格每次去加州都要带上几箱康胜啤酒回华盛顿。《纽约时报》称康胜为“全国最时尚的啤酒”。

科罗拉多州的Kool-Aid[4]

其实康胜早就是一种淡啤了，普通康胜啤酒所含热量比米狮龙淡啤还要少。丹佛（科罗拉多州首府）本地人总是爱开玩笑地说：“给我来一瓶科罗拉多的Kool-Aid。”就连康胜的包装罐上也印着“美国优质淡啤”。



在康胜公司推出康胜淡啤之前，普通康胜啤酒的包装罐上印着“美国优质淡啤”的字样。后来这行字神秘地消失了。

莱特的问世给了康胜一个绝无仅有的机会，还可以让它解决一个难题。这个难题就是，全国性品牌的强大广告攻势对康胜这样的区域性品牌造成了巨大的压力，使得啤酒公司的数量日见减少。禁酒令撤销后，美国的啤酒企业曾多达786家，到1986年只剩下了40家；纽约曾有121家啤酒公司，到1986年只有一家了；芝加哥也曾经有45家啤酒公司，到今天一家都没有了。1960年，前6名的啤酒公司共占有37%的市场份额，到1986年已占有92%的份额。

让康胜成为全国性品牌，并获得全国性广告投放的单位成本优势，这种紧迫感康胜很强烈。莱特的问世创造了这个机会。克劳塞维茨说：“在正确的时刻把力量用于对付真正的敌人，会产生更大的威力。”康胜可以借势莱特的成功，利用其强势中的弱点（进攻战的关键性原则），跟着到达顶峰。换句话说，康胜有机会从游击战转入进攻战。

对企业来说，最困难的作战行动莫过于改变战略方向，因为这意味着让员工、经销商、批发商感到不安，这些人员已经习惯了按部就班的工作内容。在必须改变方向的紧要关头，商战原则可以帮助企业厘清思路。

康胜已经具备所有条件去抢占“最早的淡啤”的定位（一种更有戏剧化的表述是“淡啤开创者”），我们在1978年曾向康胜的高管层提过这个建议。

“开创者”定位充分利用了康胜来自西部的历史传统，以及位于洛基山

的地理位置，甚至还包括其创始人及家族的坚毅个性。



开创者



淡啤开创者



在康胜淡啤问世之前，我们曾为康胜高层做过提案。我们的建议是：不要推出康胜淡啤，而是利用米勒莱特的巨大成功，把既有的康胜品牌定位为最早的淡啤，以“淡啤开创者”为主题，在广告上呈现美国西部场景。

在那个年代，康胜几乎没有做过任何广告，淡啤被藏在了深闺。莱特挑起了战斗，这就给了康胜一次揭开自己成功秘诀的绝佳机会。

然而康胜另有想法，它们推出了康胜淡啤，成了市场上其他23种淡啤的跟风者。公司的理由是，“公众并没有把康胜视为淡啤”。那是因为，根本就没有人告诉过公众康胜是淡啤（谁会认真看标签呢？康胜啤酒上的标签除了“美国优质淡啤”字样之外，还写着“康胜盛宴”。甚至亨利·基辛格可能都不知道“盛宴”也是康胜的商标名）。

于是康胜以两个品牌进军美国全国市场，并同时启动两项广告计划作为支持。除米勒公司外，还没有一家企业能在一个母品牌下打造两个品牌。

莱特的弱点

在印刷品主导的世界，莱特作为低热量啤酒是个很不错的名字。对米勒公司来说，不幸的是，我们生活在广播主导的世界里。

在收音机和电视上，声音比文字更重要。尤其是，啤酒消费者常去的酒吧，在那里品牌名的发音至关重要。

“服务员，给我来瓶莱特。”

“是哪种？是大写的‘莱特’，还是小写的‘淡啤’？”[5]

“管它呢，是米勒就行。”

渐渐地，随着莱特变得越来越成功，“要米勒的”这句话的含义开始变成是要米勒莱特，而不是要“米勒高品质生活”。

电视广告中虽然称“米勒公司出品的莱特啤酒”，却并没有起多大作用。啤酒罐的正面没有出现“米勒”的字样，只有“莱特”。罐子侧面才有一个很小的米勒商标，以及用普通小字写的“威斯康星州密尔沃基米勒啤酒公司”，但莱特仍然和米勒紧紧连在一起。

一个名称无法代表两个不同的品牌，米勒公司迟早为莱特的战略错误付出代价。

事实上，过了较长时间后，是“米勒高品质生活”为此付出了代价，而不是“莱特”。1979年，即莱特推出4年后，“米勒高品质生活”的销售达到了顶峰，销量仅比百威啤酒低21%，此后开始下滑。

“米勒高品质生活”的下滑

“米勒高品质生活”与百威啤酒的差距开始拉大，最初很慢，后来速度越来越快，从比百威啤酒低32%、40%、59%，最后于1984年比“啤酒之王”低了68%。也就是说，百威啤酒的销售已经是“米勒高品质生活”的3倍。

“米勒高品质生活”不可逆转之点是在1983年，当时米勒莱特超过了

它。现在，米勒确实代表了莱特，不管是在销量上还是在社区酒吧里。

媒体似乎也看不明白。《纽约时报》一篇描述“米勒高品质生活”困境的报道中称“米勒要解开啤酒之谜”，看来没有人想到过“米勒高品质生活”和“米勒莱特”这两个品牌之间的关联。

从军事角度讲，米勒公司向自己发动了侧翼进攻。它的两款产品使用了同一个名称（也许只是偶然），这种侧翼进攻不仅没有削弱百威啤酒的地位，反而削弱了自己的地位。波果（Pogo）说：“我们遭遇的敌军不是别人，正是我们自己。”

位于俄亥俄州塔伦顿的新建的米勒啤酒厂，耗资4.5亿美元，但从未生产过一桶啤酒，这成了侧翼包抄自己这一战略错误的沉默见证。

你要是想侧翼包抄自己的话，后果只有两种可能，但无论哪种，对企业自身而言都无法称为获胜。要么是你从侧翼成功地包抄了自己，像米勒公司一样摧毁了自己的基础品牌；要么保护了基础品牌，却使此次侧翼行动以失败和高昂的代价告终。

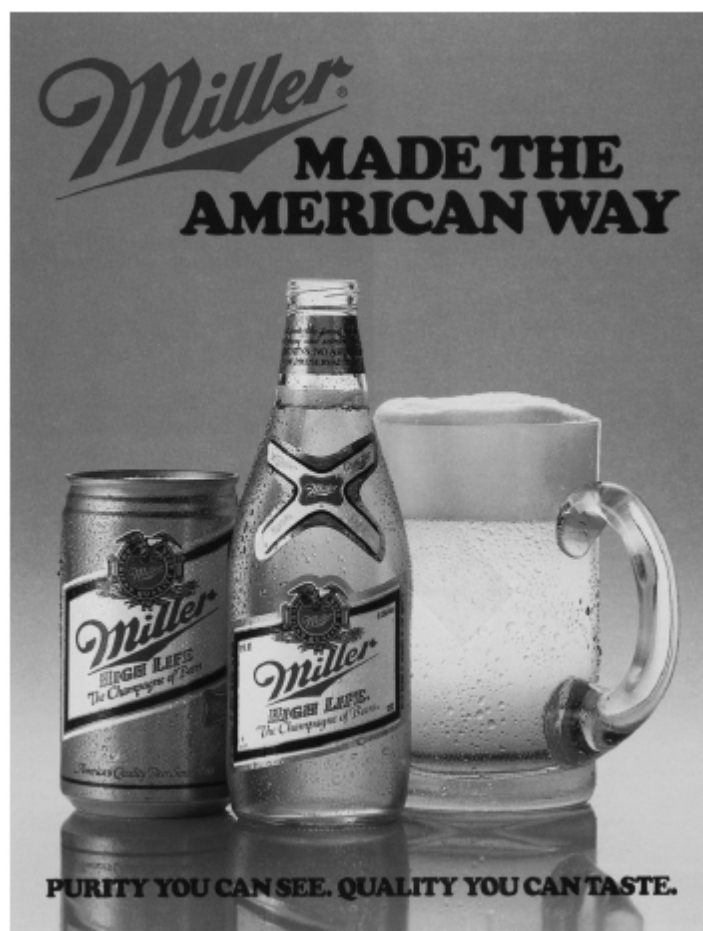
品牌延伸就像跷跷板，一个名称不能代表两种不同的产品。在跷跷板上，一端上去了，另一端就会下来。

品牌延伸的危害很隐秘，因为其长期结果和短期结果截然相反。短期内，品牌延伸通常总是成功，就像米勒莱特一样，还有健怡可口可乐。但从长期来看，品牌延伸通常以失败告终。

这种情况就像喝酒一样，从长远看，酒精会抑制中央神经系统，而在

短时间内，酒精让人感到兴奋愉悦，正如健怡可口可乐的发展历程。

然而，米勒公司似乎没有察觉到两个米勒品牌的关联。为了挽救“米勒高品质生活”品牌，米勒公司就像其他企业常做的那样，解雇了它的广告公司，并进行了公开批判，罪名为失职。



试图拯救米勒品牌的诸多广告中，有一则的主题是“米勒，美国酿造”。然而，大多数喝啤酒的人都把啤酒与德国酿造连系在一起。正因如

此，在美国酿造的成功啤酒品牌中大多数都有着德国式的名字。

新的广告公司迅速推出了“米勒，美国酿造”广告。

哪个米勒？“米勒莱特”还是“米勒高品质生活”？电视广告中没说。广告中展示了啤酒罐，可没人去看上面的文字，广告配音也没有说。

米勒公司进退维谷，它不愿意说“高品质生活”，因为这名字不适合工人阶层。有谁愿意挤到吧台前，高叫“给我来瓶‘高品质生活’”呢？

你可能认为米勒公司的遭遇足以给其他公司提出警告，事实上不是。

轻骑旅的冲锋

啤酒企业前仆后继，沿着米勒公司的老路纷纷倒下。不仅喜立滋和喜立滋淡啤、康胜和康胜淡啤，啤酒巨头们又推出了米狮龙和米狮龙淡啤等这类组合。

现在我们来看一下这些向自己发动侧翼进攻的勇士们的后果。

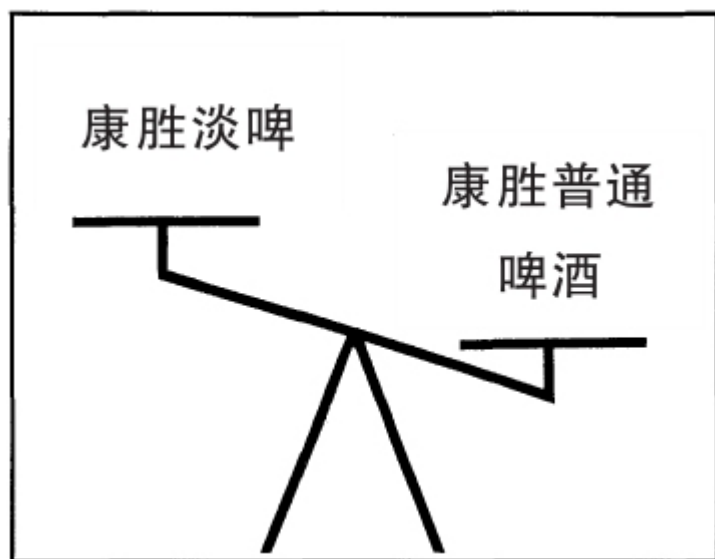
喜立滋淡啤是淡啤中第二个推出淡啤的大品牌。按照常理，喜立滋拥有巨大的领先优势，事实却不尽然。1976年，即喜立滋淡啤推出的当年，仅喜立滋啤酒的销售量就达2400万桶，到了1986年，喜立滋啤酒和喜立滋淡啤加起来销售还不到300万桶。真是一次绝妙的侧翼包抄，两个品牌都被自己摧毁了。

就算取得暂时的成功，长期的结果也不尽人意。以康胜淡啤为例，康

胜淡啤问世的那年销售达到160万桶，并且每年递增，1984年到了450万桶，成为仅次于米勒莱特的第二大淡啤品牌，成绩辉煌。

可是，普通的康胜啤酒呢？销量一直在下跌。能指望康胜淡啤的侧翼行动给康胜啤酒带来什么好处呢？

事实上，在1976年，当康胜啤酒只有一个品牌时，当时仅在12个州销售，广告投入只有200万美元，销量反而更大。而1984年，康胜啤酒在44个州投入3300万美元的广告费，拥有两个品牌，销量反而更小。又是一个断绝自己财路的例子。



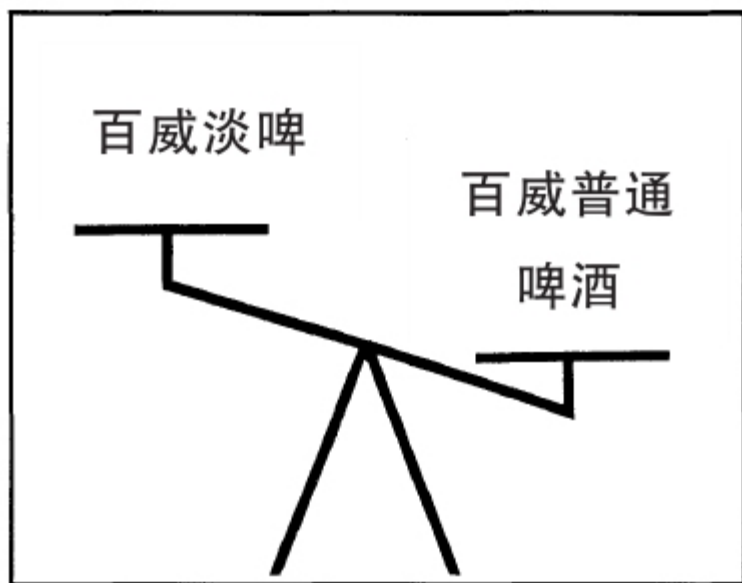
康胜淡啤康胜普通啤酒当康胜淡啤的销量上涨时，普通康胜啤酒却在下降。如今，康胜淡啤的销量是普通康胜啤酒的4倍。

米狮龙也重蹈米勒公司的覆辙。米狮龙淡啤推出3年后，普通的米狮

龙啤酒销量到达顶峰，然后开始逐年下跌。它的解决方案？解雇广告公司。

次年，米狮龙淡啤也到达顶峰，从此停滞不前。米狮龙两个品牌4年内相继衰败，这再次证明品牌延伸没有好处，也许反而更糟。

再以百威啤酒和百威淡啤为例。安海斯-布希公司很幸运，因为相比之下，百威淡啤比较令人失望，未能有效侧翼包抄百威啤酒。直至20世纪80年代中期，百威淡啤都未曾超过“啤酒之王”销售额的10%。安海斯-布希公司并不是没有努力过，企业每年为百威淡啤投入5000万美元的广告费，是百威普通啤酒每桶广告费的9倍。



一段时间后，百威遭遇了同样的状况。当百威淡啤销量上涨时，百威啤酒却在下降。2001年，百威淡啤销量超过百威啤酒。2006年，百威淡

啤的销量比百威啤酒高37%。

百威啤酒继续高速发展，销量是行业第二品牌米勒莱特2.5倍，这还是在遭到百威淡啤伏击之后的成绩。

其他品牌的普通啤酒和淡啤的情况如何呢？没有证据可以表明其他品牌采纳了我们关于品牌延伸的忠告。恰恰相反，它们仍在不断削弱自己的品牌。

厄运日在山顶聚集以等待世界末日的教徒们，次日的到来不会动摇他们的信念。第二天下山时，他们对全能上帝的慈悲更加深信不疑。

啤酒滞销时，啤酒企业不会怪罪品牌名不好，只会责怪产品本身或广告。啤酒企业会猜测：“肯定哪里出了问题，要么是啤酒的口味，要么是广告。”

乔治·桑塔亚纳^[6]（George Santayana）说：“忘记历史的人注定要重蹈覆辙。”



你可能已经料到，虽然康胜淡啤已是美国销量第三的啤酒，但康胜特级金啤却毫无建树。为什么企业家不愿意让已经做得很好的事情保持原状呢？我们猜测他们沉迷于推新产品的兴奋之中，以此建立个人功绩。此外，啤酒行业真的需要这些品牌延伸产品吗？实际上，过去20年间，人均啤酒消费量在不断下降，从1980年的24.3加仑降到2006年的21.7加仑。

重装旅的冲锋

目前，啤酒行业正在加速犯着同样的错误，只是产品方向与淡啤相反。

重装旅的头一批冲锋者是“米狮龙经典黑啤”（Michelob Classic Dark）和“康胜特级金啤”（Coors Extra Gold），二者又陷入了典型的“品牌延伸”陷阱之中。

特别是康胜，它的头脑更应该清醒一下。第五位的啤酒公司无法支撑两个全国性品牌，更别说三个了。

[1] Bud 在英文里比Budweiser 音节少，更容易读和记忆。——译者注

[2] “米勒高品质生活”（Miller High Life）是米勒啤酒公司在1903 年推出的一款高端啤酒，宣称自己是“啤酒中的香槟”。——译者注

[3] 加布林格（Gablinger），在英语口语中“gab”有瞎扯、空谈的意思，而linger 是滞留、待着不走的意思。——译者注

[4] Kool-Aid 是一种以儿童为销售对象的可溶粉末饮料，有各种水果口味，以粉末加水而成。Kool-Aid 现为美国卡夫食品公司旗下的品牌。由于康胜啤酒比较淡，所以有人戏称它为儿童饮料Kool-Aid。——译者注

[5] 英语中，“莱特”（Lite）与“淡啤”（light）的发音相同，会产生混淆。——译者注

[6] 乔治·桑塔亚纳（1863—1952），西班牙裔美国哲学家和作家，主要以关于美学、道德、精神生活的理论著作出名。——译者注

第13章 汉堡战

不要轻信有不会流血牺牲的战争。如果血腥的杀戮是一种恐怖的场面，那么它只会让人对战争更加敬畏。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

1984年，仅麦当劳一家企业就在电视上投放了超过2.5亿美元的广告，几乎一天就是68.5万美元，一小时就是2.9万美元。不知道麦当劳得卖掉多少个汉堡才能收回这笔支出。

这家巨头是如何起步的呢？故事始于咖啡店。在美国，这种咖啡店在任何乡村和城市都很常见。

它们通常是夫妻店，一个柜台，加上六七张桌子。称其为咖啡店有点名不副实，因为店里出售食品和饮料，有火腿和鸡蛋、熏肉和生菜三明治、圣代冰激凌，当然还有汉堡包、芝士汉堡和炸薯条。

每个城市的咖啡店都有自己的特色，费城的特色是牛肉奶酪三明治，波士顿是蛤蜊浓汤，在南方地区是玉米粥。在这场商战中，竞争者都在开展游击战，各自严守自己的阵地（游击战的第一条原则：找到一块小得足以守得住的阵地）。

麦当劳的诞生

自雷·克洛克（Ray Kroc）在伊利诺伊州的德斯普兰斯创办了第一家麦

当劳之后，这一行业注定将在短短数年内发生翻天覆地的变化。



麦当劳的第一家店获得了巨大成功。不幸的是，麦当劳的潜在竞争对手并没有到前线侦察其行动。等到麦当劳牢牢树立了市场地位，它们才开始发展竞争性连锁店。所以说，想要封杀竞争对手，必须尽早行动。

克洛克成功地向地区性的咖啡店发动了进攻，然后迅速把业务扩展到全国。

在那个年代，咖啡店出售几乎所有方便、简易和廉价的食物。从军事角度看，它们战线拉得太长，因此防线薄弱。

克洛克做出的决定显而易见，他攻击了咖啡店战线的核心市场（咖啡店菜单上最常见的是哪种食品？当然是汉堡和它的近亲芝士汉堡）。

克洛克的汉堡连锁店由此诞生。在缺少竞争的情况下（除了那些弱小的咖啡店），他雄心勃勃，迅速扩张，甚至不惜借高利贷来实现他的梦

想。

抢先扩张！这一点最为关键，它确保了麦当劳的成功，最终使麦当劳主导了汉堡业。今天（1986年），麦当劳的销量超过了汉堡王、温蒂和肯德基的总和。



麦当劳的商标一直没变—金色拱门（the Golden Arches），而汉堡王则放弃了它的经典字体标志，花费数百万美元推出了斜体字版的品牌标

志。汉堡王究竟在靠什么战略与具有压倒性优势的麦当劳竞争呢？我们不知道。难道靠新的标志和字体吗？不要把钱花在更换部队制服上，要把钱花在为自己的部队配备更好的武器上。

营销专家在解释麦当劳的成功之道时，总是归功于企业严格的标准和流程，对卫生的苛刻要求，以及伊利诺伊州艾尔可格罗夫的“麦当劳汉堡大学”对加盟商进行的严格培训（每个毕业生都必须获得“汉堡学士”学位，并“辅修炸薯条”）。

这些解释没有抓住重点。上述种种做法，只有在麦当劳集中兵力取得领导者地位这一战略下才能发挥最大作用。麦当劳之所以能成为领导者，是因为它第一个去抢占汉堡山头，并通过迅速扩张而保持领先。

仅仅烤制出更好的汉堡无法成为汉堡业的领导者。实际上，就算麦当劳的汉堡不比别人好，也能保持领导者地位，因为领导者地位让它有充足的时间修正任何错误。

在20世纪70年代，麦当劳在一份机密文件中坦率承认，根据民意调查，“顾客认为汉堡王的品质明显高出麦当劳”。

媒体总是试图找到市场领导者成功的秘密，结果编造出很多商业神话。从情感上讲，人们似乎不愿意接受这种解释，即麦当劳的成功不过是第一个出击并且运用了兵力原则。把成功归结于汉堡大学，或者是麦当劳叔叔罗纳德·麦当劳（Ronald McDonald）这一人物形象，再或者是电视广告里那些生动演示的演员，是更容易让人接受的答案。

优秀的企业家不会阻止这些说法，而更多是鼓励。他们知道高昂的士

气能创造出气势，让获胜的军队不断打胜仗。乔治·斯科特饰演的巴顿将军说：“现在我们有世界上最好的食物、最精良的装备、最高昂的士气，还有最棒的士兵。天哪，我还真可怜我们要对付的那帮家伙！”

领导者对员工说：“没有你，我们无法完成任务。”这是领导艺术，不是战略。而战略家心里明白：“没有你，我们照样行。”

很多管理者仍在混淆领导力和战略之间的不同，而这对那些市场领导者是有利的。然而，领导力和战略之间的混淆，会让“哈迪斯”（Hardee's）、“汉堡厨师”（Burger Chef）以及汉堡战中其他游击企业误入歧途。

商业神话制造了错误的幻觉。例如，有的汉堡企业在想，“假如我们能烤制出比汉堡王更好的汉堡包，或者提供比麦当劳更优质的服务，我们就能……”这种白日梦仍在继续。

汉堡战就像其他商战一样，产品只是承载战略的工具。你不能从“更好的产品”角度思考问题，而应从“不一样的产品”入手。

汉堡王的战略

第一家针对麦当劳发动有效战略的快餐连锁店是汉堡王。

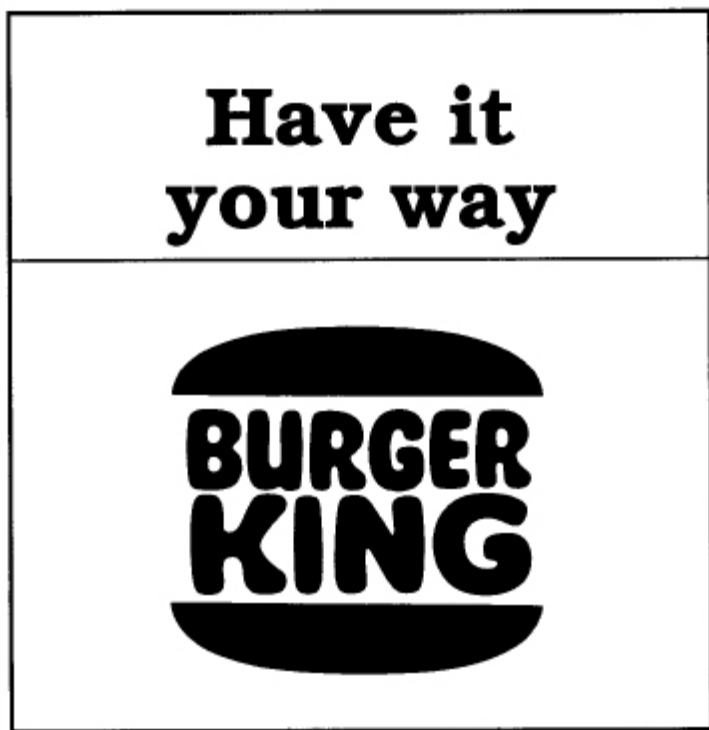
麦当劳成为美国最大的快餐连锁后，不再处于进攻态势，而是转向了防御。发动进攻战的机会落在了第二品牌汉堡王身上。

进攻战第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。麦当劳的强项是汉堡，它标准统一、服务快速、价格低廉。

或者像麦当劳产品线中最受欢迎的“巨无霸”汉堡的广告语，通常在读的时候一气呵成：“芝麻圆面包加两个纯牛肉饼，撒上特制酱汁、生菜、干酪、泡菜和洋葱”（在印刷品广告中，麦当劳还在广告词上加了一个很小的“TM”字样，表示这是注册商标）。

麦当劳强势中的弱点是什么？显然，是麦当劳用来快速提供廉价汉堡的流水线系统。如果你要点特别的食品，就必须排在单独服务柜台前，等待服务员回到制作间，调试系统特别定制。

20世纪70年代初，汉堡王针对麦当劳的弱点制定了一个战略。汉堡王打出广告：“我选我味，不加腌菜，不用调料。”能满足你的任何要求。广告承诺，顾客在汉堡王点餐时，如果想要点特别的食品，不会感觉自己像被遗弃了一样。



“我选我味”从根本上看是一个将汉堡王同麦当劳区隔开来的好方法，但不利因素超过了有利因素。快餐店最不该做的就是放慢服务速度，而这正是定制汉堡的软肋。

汉堡王的销量证实了战略的正确性。“我选我味”的广告语成功地从服务和酱料两个方面把汉堡王和麦当劳区隔开来。注意，麦当劳受到了夹击，因为它无法更换那些精心设计好的系统，从而像汉堡王那样为顾客提供任意调配的汉堡。

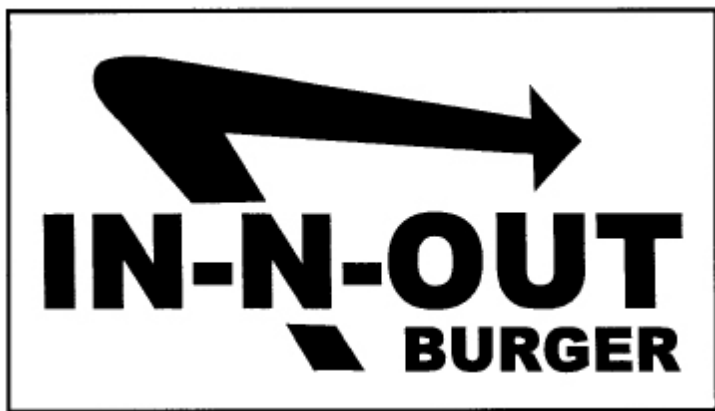
这里有一条衡量优秀进攻战略的标准，问问你自己：防御方能在不削弱自己优势地位的条件下跟进你吗？强势通常也意味着弱点，但是你得找

到强势中的漏洞。

麦当劳推出炸鸡

20世纪70年代，麦当劳增添了鱼肉、烤肉和煎蛋等。这是麦当劳的产品延伸时期，它寻求各种方法来吸引新顾客和提高人均消费。

尽管这些目标很诱人，但也很危险。战线拉长，核心业务就会薄弱。另外，如果人们想吃炸鸡，干嘛不去肯德基呢？



麦当劳做了很多产品延伸，要是它没有在菜单中增加那么多产品会怎样？结果也许会很有意思。幸运的是，有一个汉堡连锁品牌坚持了麦当劳最初的理念，它叫In-N-out汉堡店，位于加利福尼亚和其他几个西部的州。In-N-Out汉堡店只卖汉堡、薯条和饮料，但其单店平均销售额（1976990美元）高于麦当劳（1632000美元）。

麦当劳第一次推出的两大延伸产品，即麦香鸡和猪排堡，结果全部失败。

接着，麦当劳又推出麦乐鸡块，获得了成功，增加了销售额。可是，新的鸡肉产品花费了麦当劳大量的精力及数百万美元的广告投入。

令人诧异的是，肯德基没有对麦乐鸡块做出相应的回击。直到8年后，肯德基才推出了与麦乐鸡块相似的产品。当然了，名字也只是很普通的“炸鸡块”。

防御战第三条原则：必须封锁对手的强势进攻。肯德基浪费了8年的时间，在这8年中，它完全可以利用麦当劳的广告把生意夺过来。

推出麦满分和麦乐鸡块这两种延伸产品在战略上是有区别的。

早餐时间生意冷清，对汉堡店来说，无论供应什么早餐产品（比如麦满分），只要能把顾客吸引进来，都是很好的战略。然而，像麦乐鸡块这种午餐或晚餐品种，会和自己的汉堡产品抢生意，那为什么还要花数百万美元让本来要买巨无霸的顾客转而买麦乐鸡块呢？

不管是麦当劳还是其他连锁店，都没有想清楚它们的各种产品之间的差异。每家企业都有三类产品：一种是打广告的产品，另一种是做销量的产品，还有一种是赚钱的产品。仅仅因为某个产品卖得出去或者能赚钱，甚至能赚大钱，就为它打广告，是一种浪费。

电影院会为它所出售的爆米花做广告吗？当然不会，它只为播放的电影做广告，然后在爆米花和饮料上赚钱。汽车经销商打广告时会标示低配车的价格，但它们不希望以这种方式卖，因为它们知道，真正的利润是在汽车的加配上，如自动变速箱、助力制动器、收音机和其他配件。



麦当劳扩充了菜单，于是如今的麦当劳变成了“另一家咖啡店”，这让竞争对手有了可乘之机，它们可以通过产品聚焦来进攻麦当劳。

从概念上来讲，一家汉堡连锁店打汉堡广告，卖汉堡和薯条，在软饮料上赚钱，这就是盈利模式。只要孩子们把店内90美分一杯的可口可乐喝个够，所有其他产品就都能保本。

许多企业犯的最大错误就是混淆了什么是做销量的产品和什么是打广告的产品。只要顾客进了店，你向他出售任何产品，问题都不大。但是，如果某款产品会削弱品牌的定位，那为它做广告就是个极大的错误。出售鱼肉三明治是一回事，给鱼肉三明治做广告是另一回事，尤其是这款产品削弱了“汉堡连锁店”这个定位。

麦当劳是以汉堡进攻咖啡店战线的核心产品而腾飞的。假如麦当劳为了追逐外围生意，结果把自己变成了像咖啡店一样出售所有食品的连锁

店，那就太有讽刺意味了。

汉堡王说：“我们也是。”

随着20世纪80年代的来临，汉堡王开始模仿麦当劳的经营。汉堡王的一位高层曾说：“我从没有见过一位竞争对手能获得如此多的关注。麦当劳做的事情，我们也要做；麦当劳没有做的，我们也不做。”

汉堡王不断推出各种昙花一现的三明治，从牛肉意大利干酪到烧牛肉，更别说火腿和奶酪、脱骨炸鸡、炸鱼片和牛排了。上述那位高管说：“我们迷失了自我。”

加盟商没有被打动，他们不断提醒管理部门，品牌的名称是“汉堡王”，而不是“三明治王”。

汉堡王甚至还模仿麦当劳，推出了一名为“魔幻汉堡王”的人物形象，以此吸引孩子们和他们的父母。

到1982年，汉堡王的销售增长速度开始放慢，那年它的税前利润只提高了8%。相比之下，麦当劳的税后利润上升了15%。

销售产品是一回事，实现利润则是另一回事。最后，母公司派人进行了接管，取消了一部分稀奇古怪的三明治，但是最大的改变还是在广告上。

汉堡大战

汉堡王又一次袭击了麦当劳战线的核心。这是典型的进攻战略，即攻击战线拉得过长的领导品牌的固有弱点。

汉堡王最有效的一则广告是它暗示：与麦当劳相比，汉堡王的汉堡味道更好，因为它的汉堡是烤制的，而麦当劳是油炸的。“火烤而非油炸”的广告一经打出，立即吸引了公众的注意力，麦当劳的律师也迅速提出诉讼。





“烤制，非油炸”是汉堡王发动的最佳战役，绝对应该长期坚持下去。并且，汉堡王应该在门店强化这个概念，甚至要把餐厅的招牌由“皇堡之家”改为“烤汉堡之家”。

这对汉堡王来说最好不过。麦当劳的激烈反应把汉堡王进攻麦当劳的广告运动推向高潮，引发了全美三大电视网、数十家电视台和报纸的报道。

汉堡王的销售有了飞跃，比前几年平均增长了10%，而麦当劳只增长了3%。也许增长数字本身并不大，但是在竞争激烈、广告投入庞大的汉堡市场上，汉堡王取得如此成果已经不错了。虽然汉堡王无法赶上麦当劳的广告预算，但也筹措了1.2亿美元的电视广告经费。

汉堡王在忙于发动进攻的同时，另外一家连锁店也在运用不同的商战战略。

侧翼包抄麦当劳

肯德基的一位前副总裁创办了温蒂，直到1969年，它的第一家老式汉堡店才开业。尽管起步晚，温蒂针对汉堡市场的成人顾客群发动了侧翼进攻，迅速发展起来。

温蒂把目光投向成年人，在舒适的环境中提供适合成人的产品。在温蒂，没有给孩子们提供的免费气球和帽子。温蒂的“我选我味”，就意味着“没有泡菜，没有调料，没有孩子”。温蒂最小的汉堡包是1/4磅重的方形牛肉汉堡，牛肉饼的4个角都伸到了面包外面。

温蒂打出的广告宣称自己的汉堡“热而多汁”，开始将成人汉堡的定位植入心智。广告中说，温蒂的汉堡会让你用掉“许多张餐巾纸”。家长不会让孩子吃这种汉堡，因为回家后不得不给孩子们换掉弄脏的衣服。



克拉拉·佩勒去世后，温蒂就停用了“牛肉在哪儿”的口号。我们认为这是错误的，优秀的定位永不过时。看看那些持续成功的广告语：“钻石恒久远”（沿用了57年），“万宝路的世界”（沿用了51年）以及“终极驾驶机器”（沿用了33年）。

很快，温蒂的利润率几乎达到快餐行业平均利润率的两倍，紧逼汉堡王。实际上，温蒂的单店利润超过了汉堡王。

随后，温蒂的电视广告中出现了80多岁的克拉拉·佩勒（Clara Peller），再没有别的广告语能如此激发公众的想象力了，这句广告语是：“牛肉在哪儿？”

“牛肉在哪儿”使温蒂1984年的销售额增长了26%。这是在数年内第一个成为流行语的广告语，连沃尔特·蒙代尔^[1]（Walter Mondale）和一些名人都挂在嘴上。

使温蒂销售额上升的根本原因是，这条广告语传递了温蒂的战略核心，即适合成人的更大汉堡。

温蒂下一步的行动证明了战略应该决定广告，而不是反过来。“牛肉在哪儿”的广告团队接着制作了“部分就是部分”的广告，打击竞争对手的鸡肉制品是采用鸡各部位的肉加工而成的（温蒂提供的是“百分之百天然的脱骨鸡胸肉”）。

温蒂的新广告显然搞错了战略方向，它的战略不应该是鸡肉。温蒂应该请回克拉拉·佩勒，并重新宣传牛肉汉堡。在侧翼战中，追击与进攻同等重要。

低价位游击战

如果没有“白色城堡”（White Castle），汉堡战的论述就不够完整。

“白色城堡”创建于1921年，位于美国东北和西北地区，是一个拥有170家门店的小型连锁店，经营方式多年来一成不变。



“白色城堡”依然存在，这证明了小企业采取游击战的威力。2006年，它的单店平均业绩为1308300美元。

有一位顾客说：“世界上没什么永恒的东西，可是每当我去‘白色城堡’时，总能见到我5岁时吃过的那种汉堡包……都过了35年了。”

老顾客把“白色城堡”的汉堡叫作“滑堡”（Slider），能引起怀旧情绪的汉堡自有它的吸引力。更为难能可贵的是，平均每家“白色城堡”店的年营业额为128万美元，这比麦当劳还高。

游击战的第二条原则是：无论多么成功，绝不能像领导者那样行动。“白色城堡”没有麦满分，没有特大汉堡，没有4种馅的烤土豆，也没有汉堡大学。

只要你的战略得当，经营汉堡的方式可以有很多种。“白色城堡”也因此能与比它强大的竞争对手和平共处。

[1] 沃尔特·蒙代尔，生于1928 年，美国卡特总统时期的副总统（1977~1981 年）。—译

第14章 计算机战

在战争中，出于仁慈之心而犯的错误是最严重的。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

计算机行业中的“可口可乐”是IBM，这位“蓝色巨人”的防御战略比“红色巨人”（可口可乐）更胜一筹。

IBM总是不断地把对手击倒在地。学过商战的人就不会责怪IBM的这种行为，因为IBM没有“心慈手软”的理念。

“和平共处”不是IBM的信条。如果形势需要，IBM会毫不犹豫地击垮对手。如果有人想批评IBM的做法，先得全面了解计算机战的性质。在IBM历史上的几个关键战略节点上，若不是正确使用兵力，公司将会付出惨重代价。

对待竞争对手，不应给它喘息之机。要知道：放虎归山，必有后患。

斯佩里·兰德公司对阵IBM公司

1943年，宾夕法尼亚大学的一位教师和研究生研制出了第一台电子数字计算机，将其命名为“ENIAC”，即“电子数字积分计算器”（Electronic Numerical Integrator and Calculator）的简称，这台30吨重的怪物运算速度比最快的模拟机快1000倍。

那位教师名叫约翰W.莫奇利（ John W.Mauchly ），研究生的名字是J.普莱斯普·艾克特（ J.Presper Eckert ）。他们把企业出售给了斯佩里·兰德公司（ Remington Rand ）之后，又研制了其他计算机，其中包括于1950年研制成功的著名“UNIVAC”计算机。

1951年，斯佩里·兰德公司的Univac事业部推出了世界上第一台商用计算机（卖给了美国人口普查局）。几年后，IBM进军计算机市场，加入了计算机大战。这场战斗至关重要，它决定了20世纪最重要产品的发展控制权。

这个问题很快得到解决，两家还相对较小的公司，一次短时间的小冲突中就决定了未来。双方都有自己的优势之处，斯佩里·兰德公司拥有技术领先优势，而IBM在商务市场的地位稳固。任意一方都有可能获胜，这取决于谁在行业发展的早期付出更多的艰苦努力和全力以赴。IBM最终取得领先，此后一直盘踞着领导地位。商战可不是篮球比赛，两支队伍的比分可以交替领先。

UNIVAC vs. IBM

我们弄错了，是雷明顿·兰德公司的Univac而不是斯佩里·兰德公司的Univac。1955年，雷明顿·兰德与斯佩里·兰德合并，组建了斯佩里·兰德公司。1979年，企业更名为斯佩里公司。1986年，斯佩里和宝来公司（Burroughs）合并，组建了优利公司（Unisys）。如此反复的更名不仅削弱了品牌力量，也把本书的作者搞糊涂了。

商战更像军事战斗。克劳塞维茨说过：“战斗过程更倾向于慢慢打破均势，而不是像那些被误导的人常设想的那样来回振荡。”

大多数的管理者都没有机会参加像20世纪50年代IBM和斯佩里·兰德公司之间的那场奠基之战。如果你真的有这种机会，别忘了克劳塞维茨的话：“指挥官必须在第一场战斗中倾尽全力，并努力凭此大获全胜。”

优秀的商业领袖最关注的是，必须尽早在战斗中建立优势地位。就像下象棋一样，在开始阶段吃掉对方一个兵，往往就能保证最后的胜利。

在对斯佩里·兰德公司的战斗中获胜后，IBM巩固了它的战果。虽然不断有其他企业进军计算机行业，IBM仍能年年占据计算机行业60%~70%的份额。人们开始把计算机行业的这种格局称为“白雪公主和七个小矮人”。

20世纪70年代初，其中一个“小矮人”第一次向IBM堡垒发起了全力进攻。然而，它没有对IBM构成威胁，战斗场面反而像是1854年巴拉克拉瓦战役的重现。

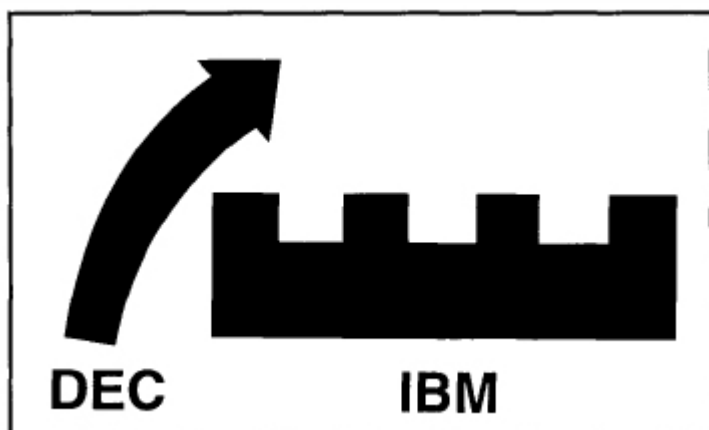
单靠模仿领导者是不可能获胜的，然而各家企业总是执迷不悟，它们总是发掘IBM的做法，然后加以模仿。美国无线电公司（RCA）甚至雇用了IBM的前任高管来管理自己的计算机业务。

正确的做法恰恰相反，只有与领导者对立的战略才能获胜，即找出领导者强势中的弱点，或者发动侧翼战，或者打游击战。无论何种战略，都需要集中兵力获得相对优势。

美国无线电公司和通用电气公司被“蓝色巨人”的巨浪吞没后，就只剩下5个竞争对手，它们合称“BUNCH”^[1]。哪一个能对IBM构成威胁？显然，这几个都不行。

DEC对阵IBM：第一回合

正当各大企业绞尽脑汁企图从IBM的大型计算机生意中分一杯羹时，一家刚刚诞生的小企业正赢取计算机行业的另一场重大胜利，那就是美国数字设备公司（DEC），它运用的是典型的侧翼包抄战略。



DEC在低端市场向IBM发动了侧翼战。

IBM生产大型计算机，DEC生产小型计算机；IBM面向最终用户，DEC面向OEM（原始设备制造商）；IBM供给软件，DEC则假装不知道软件为何物。这正是大众汽车和一些企业所运用的侧翼战。

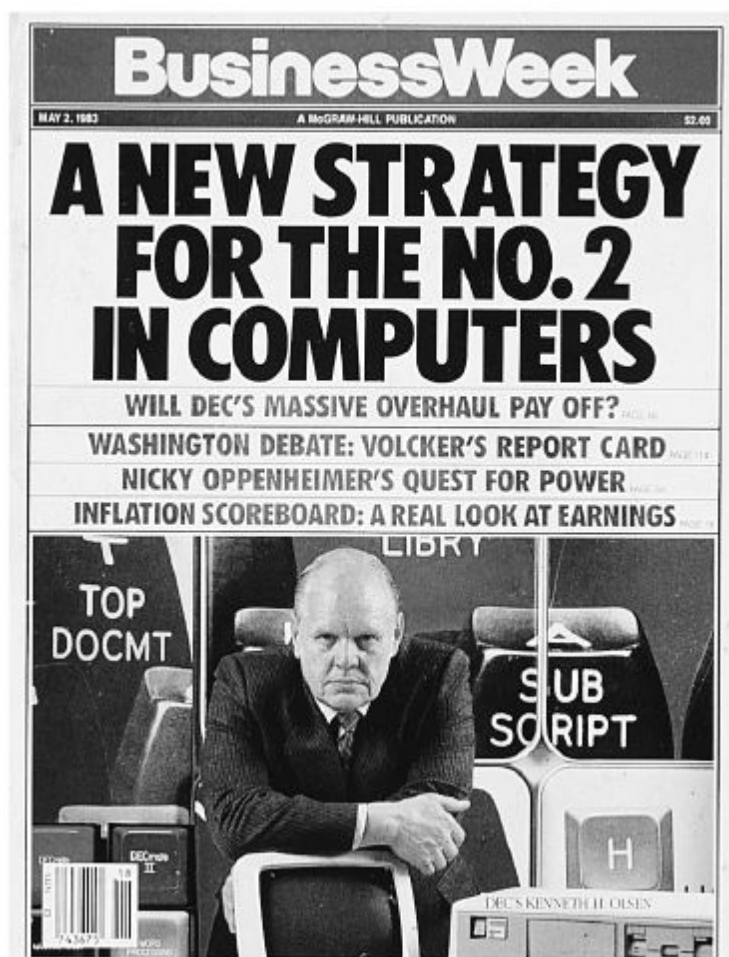
1965年，DEC推出PDP-8，这是小型计算机系列的第一款机型。这些小型计算机产品后来在科学研究、教育、工业控制和医疗领域得到了广泛应用。

随后，IBM犯了一个罕见的错误，它没有及时封锁DEC的进攻。防御战第三条原则：必须封锁对手的强势进攻。

领导者在低端市场更容易遭到侧翼包抄。IBM的自大影响了它的判断力，它觉得，若没有IBM的软件和技术支持，有谁愿意买那些廉价的半成品小型计算机呢？

实际上，成千上万的企业都想买，而且真的买了。DEC小型计算机的

销量以火箭般的速度飞升，DEC公司成为股市的宠儿，其销售额即将突破40亿美元大关。



DEC成为全球第二大计算机企业。你无法通过模仿领导者而成为第二名，要站在领导者的对立面才行。这是一条对大多数行业都适用的通行法则。

惠普公司、通用数据公司、霍尼韦尔公司以及其他一些企业都一窝蜂地加入小型计算机的行列，唯独IBM没有。直到1976年，这位“蓝色巨人”才第一次推出了小型计算机系列。

即使是IBM也无法在浪费了11年后期望反超DEC，IBM在小型计算机市场的份额从未超过10%，而DEC则继续以40%左右的市场份额主导这个市场。

20世纪70年代末，计算机行业再次发生变化。苹果公司、睿侠（Radio Shack）和康懋达公司（Commodore）这些年轻的后起之秀给计算机行业字典里添加了一个新词：个人计算机。

这一幕就像《圣经》中牧羊人大卫对巨人歌利亚的战斗的重演。

DEC对阵IBM：第二回合

当整个计算机行业开始向8位微处理器或“芯片上的计算机”发展时，DEC和IBM都在冷眼旁观。很快就涌现出了许多生产微型计算机、个人计算机或家用计算机的企业。

这些小玩意是什么？人们能用它们做什么？是把它们放在家里玩游戏，还是在学校用来学习计算机课程？抑或是在办公室里进行文字处理和记账？



DEC本应全力保卫自己所拥有的强势地位，它曾是世界上最大的小型计算机制造商。我们当时力劝DEC的总裁肯尼斯·奥尔森（Kenneth Olsen）率先推出16位的商用计算机，我们建议“对IBM先发制人”。但是奥尔森认为迟一些推出会更好，他说：“那样的话，我们可以推出配置更好的产品来攻击它。”但在商战中，“抢先出击”与“更好的产品”之间，“抢先出击”往往获胜。

答案是：以上诸事都可以做，而且还远不止这些。实际上，微型计算机（个人计算机或家用计算机）是一种小型的通用计算机，一台价值只有几千美元的个人计算机，就可以完成过去价值100万美元的大型计算机才能完成的诸多工作。

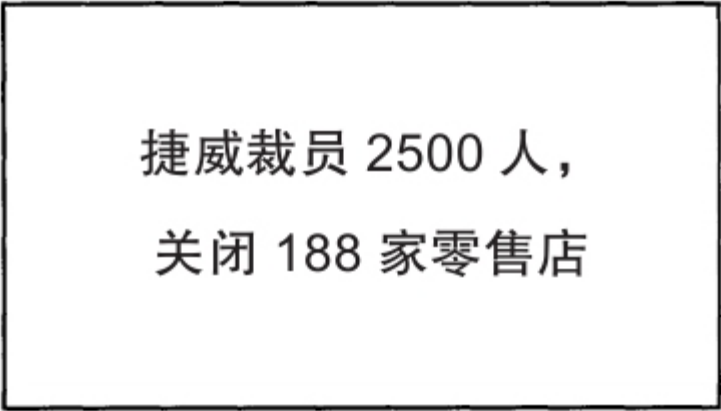
这本应是属于DEC的领地。回顾这段历史，现在很容易得出结论：DEC本应该对它的小型计算机领地进行防守。假如你精通战略，你在当时就能知道DEC应该这么做。

20世纪70年代末，DEC的地位空前强大。也许是早期没有受到IBM的

封杀，使得DEC有点过于自信了。

用军事术语来说，DEC已经完成了侧翼战，应该转入防御战，来防守它的小型计算机领地。防御战第二条原则：最佳的防御就是有勇气自我攻击。DEC本应该推出微型计算机，向自己的小型计算机发起进攻。

然而，DEC没有勇气，或者说缺乏远见。DEC总裁肯尼斯·奥尔森说：“个人计算机将在商战中被打倒在地。”



捷威裁员 2500 人，
关闭 188 家零售店

这是2004年4月2日《纽约时报》的一则新闻标题。捷威（Gateway）是众多开设零售店的计算机制造商之一，却不得不在几年后又把它们关闭了。从战略上看，计算机制造商开设连锁零售店显然是错误的：企业不仅因开设第二战线而分散兵力，而且还和原有零售商构成竞争关系。然而，这种扩张渠道的冲动格外强烈。制造商开设零售店通常行不通，捷威很可能不是最后一家认识到这个问题的企业。我们预计，苹果在它炙手可热的iPod销售趋于平淡之后也将会从中吸取教训。

继亨利·福特未能阻击通用汽车的高端侧翼战后，这可能是美国商业史上最重大的误判了。

奥尔森总裁是一位计算机天才，但是天才也有出错的时候。菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello LaGuardia）曾说：“我没有犯过太多错误，一旦我犯了错误，它就是‘绝妙’的！”^[2]

假如DEC能尽早并坚定地推出个人计算机，它很可能成为计算机行业的一个巨人，也许比“蓝色巨人”还要大，因为当时大多数的商业人士都忽视了一个重要因素——个人计算机并非为“个人”用的，而是作为在家里或办公室里的商用计算机。而且，当时市场上缺乏拥有商用信誉的个人计算机制造商，现有的制造商都只有家用计算机或计算机爱好者方面的信誉。

通用汽车公司会为它们的办公室配备无线电广播公司的TRS-80型计算机（计算机爱好者为其取了个昵称“Trash80”）吗？还是配备康懋达公司的Commodore Pets型，抑或是“苹果II”型（AppleII）？

当IBM加班加点准备推出IBM个人计算机之时，DEC仍旧毫无作为。DEC本应当集中精力保卫自己的小型计算机领地，可是它却把兵力分散到了四个互不相干的领域中。

第一，DEC开了一些零售店，与睿侠、计算机天地和成千上万的独立商家竞争。这是对那些步步为营的竞争对手们很无力的进攻。

第二，DEC冒险进军文字处理器领域，试图同强大的王安电脑公司（Wang）以及这一领域的专家品牌相对抗，如CPT、NBI和Lanier。

第三，DEC持续提升小型计算机的性能，结果和IBM的大型计算机展开了直接竞争。高性能小型计算机的阵地耗费了DEC大部分的人力和资源。

第四，DEC花费大量精力和资源开发复杂的办公自动化系统。

在财政方面，DEC拿出2400万美元资助特罗奇有限公司（Trilogy Ltd），这是一家由吉恩·阿姆达尔（Gene Amdahl）创办的高科技企业，企图研制超高速计算机，用来与IBM最先进的大型计算机抗衡。

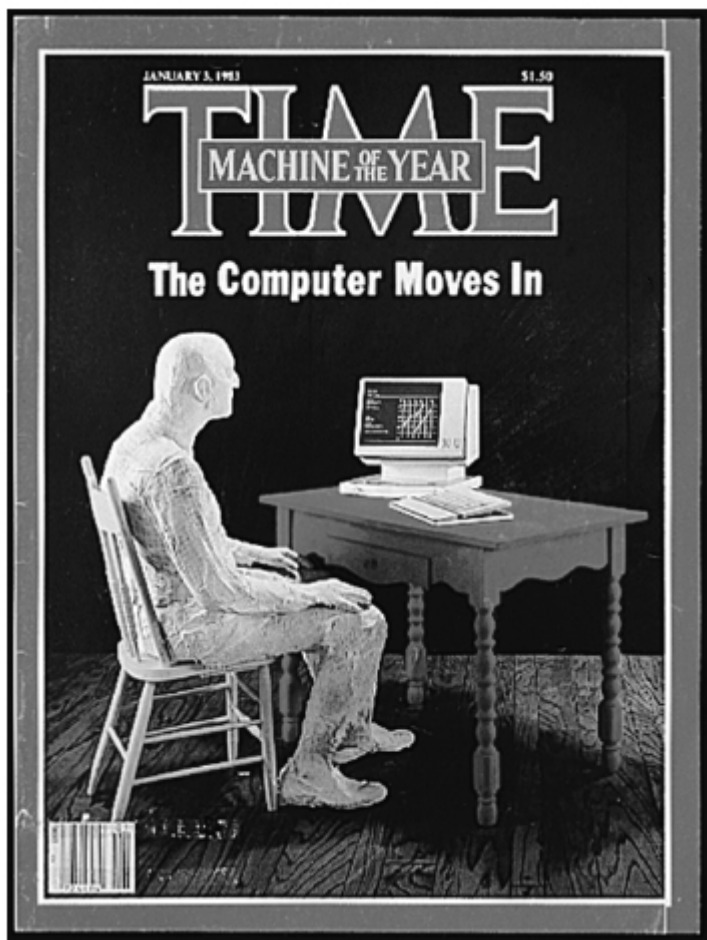
一方面，DEC在小型计算机主业的周边产品进行多项风险投资；另一方面，DEC却拒绝投资真正能保卫其业务根基的个人计算机。

1980年，DEC是世界上最大的小型计算机制造商。1981年，IBM推出了个人计算机。

DEC对阵IBM：第三回合

IBM的个人计算机一经推出就取得了成功。世界并未因此而感到惊讶，传统的观念将这一胜利归功于IBM自身的强大，然而事实并不尽然。

当然，IBM在计算机领域占据着优势地位，但那是在大型计算机领域。IBM在小型计算机方面并无信誉，小型计算机市场是DEC的天下。然而，由于DEC的缺席，IBM夺取个人计算机市场根本没有遇到任何阻力。接着人们注意到了从一开始就显而易见的一点：个人计算机更适用于商用市场，而不是家用市场。



1983年1月的《时代周刊》授予IBM的个人计算机“年度风云机型”的称号，那是IBM称霸个人计算机的巅峰时刻。

运气在商战中起了很大作用，虽然多数专家都不会承认这一点，甚至像IBM这样的大企业也需要靠运气。从最初的Altair计算机到IBM个人计算机，这6年间，根本没有任何拥有商用市场信誉的企业推出任何像样的商用计算机。

虽然期间对IBM有过两次小规模进攻，但是都没有起什么大的作用。1980年1月，惠普公司推出了HP-85型计算机，这是苹果II的一种简易翻版，但这款产品是作为科研和专业计算机引进了市场，而不是一款商用机型。1981年7月，施乐公司推出了820型计算机。然而在顾客心智中，“施乐”是一家复印机企业，仅靠炎热夏日里一个月的时间很难改变这个认知。一个月后，即1981年8月12日，IBM投下了它的个人计算机炸弹，战局骤然发生转变。

作为第一家推出个人计算机的商用计算机企业，IBM迅速控制了战局。没有一家企业捍卫这个（个人计算机）市场，因为没有一家企业主导了这个市场。另外，由于成千上万的商务人士早就开始从家用计算机企业（如苹果和惠普）那里购买个人计算机，个人计算机已是现成稳固的市场。

当IBM在低端市场积聚势能后，DEC和惠普公司的机会便丧失殆尽。

在此16年前，DEC成功地利用小型计算机对IBM进行了侧翼包抄，而现在，IBM运用同样的战略，以个人计算机成功地对DEC进行了侧翼包抄。

直到1982年5月10日，DEC才对IBM加以回应，推出了自己的个人计算机。但在推出过程中，DEC却犯了一个根本性错误。

DEC Adds 3 Personal Computers

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from \$3,500 to \$5,000 and be available in the fall, are clearly

aimed at the office and small-business market, rather than the home market.

Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

Delayed Market Entry

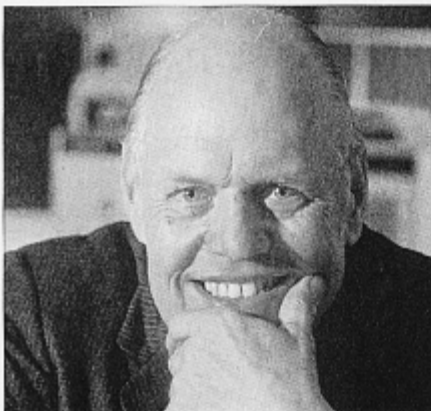
"DEC has been playing catch-up in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

有时防御方可以通过推出全线产品来盈利，然而，进攻方推出多产品几乎总是错误的，正如DEC所做的。

这一次，DEC是进攻方，它必须找到IBM防线的漏洞。进攻战第三条原则：尽可能地收缩战线。然而令人难以置信的是，DEC推出了不止一款个人计算机，而是三款，即Rainbow（彩虹）、Professional（专业版）和DEC mate（伴侣）。全线产品是领导者才有资格享受的奢侈。三款产品的战略由于缺乏焦点，注定要失败。

到1984年，IBM个人计算机的销量超过了DEC的10倍。由于库存积压越来越多，DEC不得不于1985年年初停止Rainbow的生产（要知道Rainbow是这三款机型中最畅销的一款）。

Digital Equipment founder bows out



COVER STORY

Empire Ken Olsen built is crumbling

About Olsen

Born Kenneth Henry Olsen, Feb. 20, 1906, in Sanford, Conn.

Family: Wife, Eva-Lisa Aulick; three children. Education: U.S. and masters in electrical engineering from Massachusetts Institute of Technology.

Career: Founded Digital Equipment Corp. in 1959 in Maynard, Mass., president and CEO of Digital until Oct. 1.

By John H. Johnson and Lisa TERRY

Ken Olsen has finally decided to pack it in.

The stubborn, 66-year-old president of Digital Equipment decided late Thursday to give up the reins of the USA's second-largest computer maker. After months of battling with investors, Olsen's one of his officers and steadily declining respect, Olsen says, he will leave the company Oct. 1. He is asking the board to name Robert Palmer, Digital's 51-

year-old vice president of manufacturing, as successor.

No man in the history of corporate USA, Olsen, the founder of Digital, has been at the helm since 1957 — the only CEO the company has ever had. "I thought he would finally die at his desk," says Robert Campbell, a former head manager for Robertson Stephens.

Olsen's success selling minicomputers against No. 1 maker IBM made Digital one of the most admired companies in the 1960s. It led to a high-tech succession of the mid-sized fortunes, which in turn led — as you can see — to Michael Dukakis' unsuccessful 1988 bid for the presidency. But there was one point Olsen missed: the potential of the

十几年后，DEC公司的创始人被迫出局，DEC传奇就此结束。1992年7月17日《今日美国》刊发了题为《肯尼斯·奥尔森一手打造的王国正在崩塌》的文章。一次战略失误（未能及早推出个人计算机）有可能导致一家伟大的企业走向消亡吗？我们认为的是。

在这场战斗初期，肯尼斯·奥尔森曾说，DEC并不介意最后一个进入市场。其寓意很明显，那就是最后进入者可以对其产品配置、功能和价格加以调整，以胜出竞争对手。

这反映了管理者头脑中一种根深蒂固的观念，即在商战中，总是想凭借更好的产品来获得市场胜利。然而，大多数的计算机专家认为，与先前的Altair和苹果计算机不同，IBM个人计算机并未给市场上带来任何技术创新，IBM运用了其他每个企业都能用的武器赢得了这场个人计算机大战。

这种情形同真正的军事战争并无二致。第二次世界大战中盟军的取胜

难道是因为拥有比德军更先进的武器吗？美国在越南战场上的失败难道是因为武器落后吗？兵力原则决定了军事战局，同样它也决定了个人计算机大战的胜败。

然而，计算机行业还得再次学习这个深刻教训。

所有竞争对手对阵IBM

所有的竞争对手几乎都立即开始用广告对IBM展开愚蠢的攻击。

“Dimension是您能买到的性能最强大、兼容性最好的个人计算机。”这是某个广告的大标题。广告正文里说：“我们的价格与IBM几乎相同，选择Dimension一定物超所值。”

另一个竞争者在广告中称：“如何花1995美元就能买到一台IBM个人计算机？买Chameleon计算机。”

You can't take on IBM and Wang on guts alone.

Guts aren't enough to take your sales from \$10,000 to \$10 million in 2 years. Over ten thousand users don't pick you because they admire your nerve. You've got to have the goods.

Syntrex has them — from the only memory typewriter with a 25-line screen all the way to an electronic filing cabinet that holds up to 100,000 pages.

And you've got to have product advantages.

Typewriter based word processing.

The base of a Syntrex word processing system is something you've seen a million times. The typewriter. When Wang and IBM move in, they bring a strange keyboard, something new to learn. Behind that comes the printer, something new to find room for. The familiarity of the typewriter makes Syntrex easier to learn. And because the typewriter is also the printer, everything the operator sees is on a standard disk return.

The only memory typewriter with a screen.

The Syntrex Libra is the only memory typewriter with a full 25-line screen. The best anyone else can offer is a 30 to 50 character window. Where Libra gives you a full display, the competition is handing you a line.

Modular systems.

Syntrex built obsolescence out by making our office systems modular. As you graduate to more advanced systems, you simply add on to existing equipment. With Wang and IBM, when you move up you may have to start over.

Exclusive features.

Syntrex can do everything from repetitive typing to word processing, from simple calculations to budget consolidations, then communicate it to other locations of your computer system.

And only Syntrex can give you "redundancy" — a complete backup system. Only Syntrex has multi-window editing, remote trouble shooting, automatic scrolling, smooth scroll, wide-document folding just to name a few exclusive features.

Call or write right now.

We have told you only a fraction of the Syntrex story. Fill in the coupon. We'll tell you more about the goods that gave us the guts to take on Wang and IBM.

Or call toll free

1-800-526-2829
in N.J. 201-542-1500



Syntrex Incorporated
245 Industrial Way West
Edgewater, N.J. 07024
(201) 542-1500

YES I'd like to know more about the company that's got the goods as well as the guts.

Name _____ Title _____
Company _____
Address _____
City _____ State _____ Zip _____
Phone () _____

☐ Please send more information.
☐ Please send me a salesman.

SYNTRIX

这是Syntrex正面攻击IBM和王安电脑的广告。能这么做，不仅需要胆魄和资金，还要在战略上足够愚蠢。

个人计算机战带来企业自负中最糟糕的一种情况：装腔作势。

“与IBM和王安电脑较量不能光凭胆魄”，显然这是Syntrex计算机试图在广告中证明它的男子汉气概（说得对，Syntrex，你不能只凭胆魄挑战IBM和王安电脑，你需要钱，而且是大量的钱）。

“买商用计算机，为什么选择一个你从未听说过的品牌？”TeleVideo电脑的一组3页的广告中提出了这个问题。该广告介绍了它的系统，“和你听说过的计算机品牌一样的价格，但具有更强的性能和更高的可靠性”。

We're hungrier than IBM.



You've seen this kind of competitive spirit before in American business.
Avis versus Hertz.
Volkswagen versus Detroit.
And now, Wang versus IBM.

Sure, IBM is big. But big doesn't mean better.
Wang won't sell you an off-the-rack small computer. Wang actually designs a system to answer your problem.

Which is why our systems are ingeniously simple to operate.

In short, we'll do more for you than IBM. Make sure Wang is on the list of manufacturers you talk to for stand alone or distributed processing. Write: Wang Laboratories Inc., Dept. T1076, One Industrial Ave., Lowell, Mass. 01851. Or call (617) 851-4111. We've yet to bite off more than we can chew.

这是王安电脑攻击IBM的广告。

不仅是无名小卒，那些声名显赫的大企业也扑向了IBM。王安电脑在某次活动中声称“我们要向IBM开炮，我们已经准备好向IBM发起正面攻击。”

甚至AT&T也向IBM开了炮，它在某则广告中说：“在个人计算机竞赛的这个阶段，你实在应该了解各家的得分情况。”运行速度、可扩展性、图形能力和兼容性等特性构成了计算机的评分卡，比分如何呢？AT&T对IBM为5：0（市场销售业绩上IBM对AT&T的比分为50：1）。

另一个向IBM出击的是得州仪器公司（Texas Instruments）。“得州仪器敢于比较”，这是它将其商用计算机与IBM做比较时的广告标题。不幸的是，得州仪器以一些重大失败而闻名，例如，在1983年它的计算机业务以遭受了6.6亿美元的损失而告终。既然你都无法同雅达利（Atari）、康懋达和苹果相抗衡，又怎能奢望同业界的大金刚一较高低呢？

睿侠在《华尔街日报》中用整版的广告吹嘘它的Tandy2000机型：“性能明显优于IBM、AT&T、康柏、苹果和惠普。”



**For your child! The most marvelous,
expensive, crazy (like a fox) Christmas
gift of all time. A personal computer.**

Not just any computer. The Radio Shack TRS-80 system that teaches, remembers, plays, displays, and makes it possible for kids to understand the problems and delights of today's electronic world.

An educator thanks us "for making possible the tapping of human innovation and creativity on an unprecedented scale."

A father writes to tell us his investment in a TRS-80 is "one of the most significant in value to our family and to the future education of our child that we have ever seen."

Before this year our "tomorrow machine"

would not have been available at an affordable price or in a convenient size. Now it is, thanks to Radio Shack's famous breakthrough design. For the price of a good camera you get it all—computer with typewriter keyboard, 12" video screen, cassette recorder, 232-page beginner's manual.

For the parent who cares enough to invest \$399 in a child's tomorrow, Radio Shack and its participating dealers have a Christmas gift of meaningful and lasting significance. And your family will benefit beyond your fondest dreams. And that's a promise!



*232-page manual makes
it easy to start with
no computer experience*

Radio Shack®
The biggest name in little computers™

A Division of Tandy Corporation Fort Worth, Texas 76102

为什么要给你的个人计算机品牌起名为“睿侠”？为什么要把机型称作“TRS-80”？这会让人读起来像“垃圾80”（Trash80）。这类命名只有在缺少竞争的市场上行得通。TRS-80一度是销量最好的个人计算机（它的广告词为此说自己是“小型计算机中的最大品牌”）。这就很容易理解为什么睿侠个人计算机已经不复存在了。

各个品牌都在宣称它们的个人计算机比IBM的更好。一家名为“领先优势”（Leading Edge）的企业做法更为夸张，它们的广告标题为“IBM个人计算机过时的那一天”，内容为“就在1983年秋天的一个星期一。在这一

天，我们推出了领先优势个人计算机，这款个人计算机明显优于IBM个人计算机，而价格却只有IBM个人计算机的一半。”

既然IBM个人计算机已经过时了，于是乐于助人的门罗公司（Monroe）告诉你应该怎么处理它。门罗打出广告，“对于一些过时计算机的用途有一些温馨的建议”，它建议人们把IBM个人计算机当作水冷却器或台灯使用，而“微型计算机的新标准是门罗的‘系统2000’”。

1982年，各家计算机企业共花了不到10亿美元做广告，而仅仅两年之后，广告费用就激增到每年30亿美元，这比汽车和香烟这两个需要极力宣传的产品的广告费还多。

面对这一连串的进攻，IBM反击了吗？当然没有，因为那些并不是最佳的防御战略。

IBM对阵IBM

一旦IBM主导了个人计算机市场，它们就掉转枪口，转入了经典的防御战略：自我攻击。

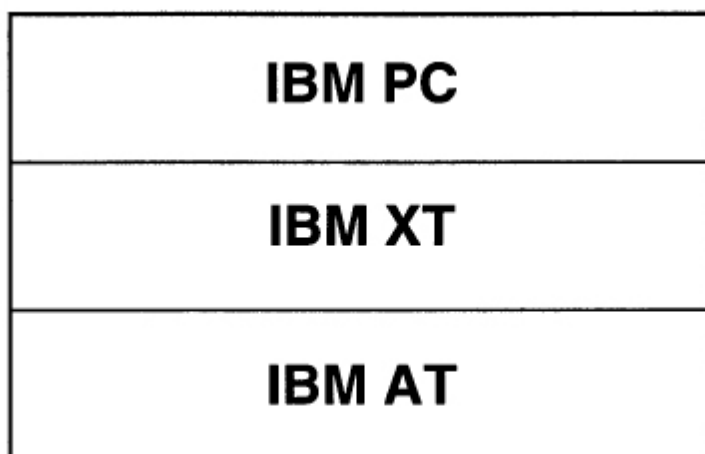
这适用于吉列，适用于通用汽车，同样也适用于IBM。

让顾客事先知道这个战术实际上帮了IBM的大忙。顾客知道“蓝色巨人”总是不断地推出更新更好的产品，来淘汰它的老产品。

“比IBM产品更便宜、更出色”，实际上就是IBM的战略。竞争对手难以击中一个不断移动的靶子。事实证明，现有顾客和潜在顾客愿意等待

IBM的新产品。

这些新产品风头十足地出现在个人计算机战场上。首先出现的是IBM XT个人计算机，它所配备的硬盘驱动器可以让用户保存长达5000页的文本。接着出场的是IBM AT个人计算机，它配备全新的微型处理器。《华尔街日报》报道说：“IBM AT给竞争对手和它自己的其他个人计算机带来了巨大的压力。IBM AT的价格低到令人吃惊，但性能非常卓越，它表现出强大吸引力，迫使IBM的竞争对手重新审视它们的产品和战略。”文章还说：“某位行业顾问预计，IBM AT将在一年内超过最早的个人计算机和IBM XT的销量总和。



“自我攻击”是市场领导者的战略，这也正是IBM对自己的个人计算机系列产品所做的。在1981年8月推出了IBM个人计算机后，紧接着又推出了IBMXT 和IBM AT。奇怪的是，这似乎成了IBM 的绝唱。从那以后，IBM再没有推出过像IBM XT与IBM AT那样有影响力的新型个人计算机了，这使得康柏乘机抢占了新一代个人计算机的市场。

面对IBM AT的推出，IBM的竞争对手鸦雀无声了。《纽约时报》报道：“IBM的产品在展览会上所向披靡。”计算机分销商展览会（Comdex），是业界首屈一指的行业展览会，吸引了10万名参观者前来参观。该报指出：“IBM的竞争对手没有一个能推出可以与IBM AT一较高下的个人计算机。”

难怪《纽约时报》在报道中描述，“计算机展中充斥着凝重的空气”。苹果公司的约翰·斯卡利（John Sculley）哀叹道：“看来个人计算机业陷入了一种单调的模式。”IBM就是这种单调模式的缔造者。

不久之后，那些曾经刊登攻击IBM的广告的媒体开始报道那些进攻者的伤亡情况。雷神公司（Raytheon）抛售了它的数据系统分公司，税后损失高达9500万美元。计算机设备公司（Computer Devices）、加威兰计算机公司（Gavilan Computer）、奥斯本计算机公司（Osborne Computer）、维克多技术公司（Victor Technologies）和富兰克林计算机公司（Franklin Computer）破产了。

皮特尼·鲍斯公司（Pitney Bowes）放弃了文字处理器业务，并遭受了2250万美元的税后损失。鹰计算机公司（Eagle Computer）、财富系统公司（Fortune Systems）、哥伦比亚数据产品公司（Columbia Data Products）和矢量图形公司（Vector Graphic）则开始遭受巨额亏损。



“一夜好觉”（A good night's sleep）可能是IBM最著名的广告。这则广告强化了IBM 在市场上的认知，它可能更贵，但总是在保护它的用户（没人因为购买IBM而被解雇），这一认知也是IBM能把它全球售后服务做得如此出色的原因之一。2005年，IBM约60% 的业务是软件和服务，硬件占比少很多。

恐惧笼罩了硅谷。当IBM利用这种局势打出广告“大多数人想从计算机公司得到的是一夜好觉”，就更加重了这种不安宁。

然而，如果以为IBM是“全能的”，那便是个错误的想法。企业就和军队一样，只是在所占据的领地上拥有力量。IBM也是如此。在顾客的心智中，IBM有一个尚未占领的阵地，那就是家用计算机。

苹果对阵IBM：第一回合

苹果公司推出的苹果II击败了所有竞争对手。这是第一款和软件成套

出售的个人计算机，此外，它的“开放式架构”鼓励了成百上千家公司为它设计满足各种应用的软件和硬件。苹果公司很快就占有了个人计算机市场的最大份额，接着它开始应用典型的防御战略来捍卫其领先地位。

首先是苹果IIPlus，随后是苹果IIe。每款新机型都与先前的机型相兼容，每款机型都可以使用同样的软件，每款新机型的问世都是为了淘汰先前的机型（最佳防御战略就是有勇气自我攻击）。

接着出场的是便携式IIe。虽然它不是作为IIe的换代产品而设计的，但是它价格更低、性能更高。所以从这层意义上说，它确实与IIe竞争。



苹果II是第一款“配套齐全”的个人计算机。这款产品为苹果公司打造了品牌，同时也为它建立了“家用”计算机的认知。

然而，苹果III机型就远非那么成功了，因为它是苹果唯一一款非家用计算机。苹果III是为办公室设计的，它没能提供像苹果II那样的软件。苹果III并不是一款家用计算机的换代产品，更像是补充产品。苹果III遭受了

行业的冷遇，这是个不祥之兆。

就在这当口，被人们盲目崇拜为万能的IBM推出了PCjr。《时代周刊》报道说：“这是家用计算机的总攻日，”该杂志大胆预言，“现在IBM有了放在起居室的计算机，它将从一个成功迈向另一个成功”。

然而，起居室是苹果计算机的领地。



Bring
an IBM
PCjr
home
for the
holidays.

IBM

The advertisement features a black and white photograph of Charlie Chaplin in his iconic Tramp persona. He is wearing a bowler hat, a dark suit, a white shirt with a bow tie, and has a prominent mustache. He is holding a cane in his right hand and a small object in his left. He is standing on a large, wrapped gift box with a bow on top. The background is plain white. The text 'Bring an IBM PCjr home for the holidays.' is written in a large, serif font on the left side. The IBM logo is in the bottom left corner.

IBM在商用计算机市场有着强势地位，但是在家用计算机市场则没有立足之地。为什么人们曾经一度认为IBM的家用计算机也能获得成功？单看其取名为“PCjr”就觉得不太可能。

尽管IBM提供免费键盘改造，且降价1/3，并制作了有查理·卓别林的1亿美元广告，也未能使PCjr腾飞。在总攻日开始后不到18个月，PCjr就完蛋了，它遭到IBM入门级系统分部新任管理层的否决。

PCjr的失败或许伤到了IBM的自尊心，但是对IBM的收入毫无影响。在PCjr推出时的一个完整财年中，它只创造了大约1.5亿美元的收入，同IBM460亿美元的总收入相比，这实在是一个微不足道的小数目。

或许有人认为，IBM PCjr的失败并非是战略出了问题，而是产品的问题。这种观点可能是对的，然而有大量证据可以证明：如果企业没有占领顾客心智中的制高点，仅有好产品是远远不够的。胜利通常属于控制了心智阵地的那一方。这就是克劳塞维茨的第二个原则：防御优势原则。

当IBM试图开设零售店与计算机天地（Computer Land）、微时代（Micro Age）和昂特雷（Entré）等企业进行竞争时，这位“蓝色巨人”又遭遇了同样的失败。《财富》杂志在描述IBM的问题时，称“IBM错闯零售丛林”。

不光是IBM，DEC、施乐等企业都曾经在零售阵线上遭遇失败。重要的不是企业的规模大小，而是企业所占据的定位。在顾客的心智中，前面这些大企业没有一个在零售上有优势。

苹果对阵IBM：第二回合

家用计算机市场是一回事，而商用计算机市场是另一回事。整个计算机行业都在观看苹果与IBM新一回合的较量，只是这次较量的结果与第一次不同，因为这次是在IBM的领地上，苹果正设法进入DEC退出后留出的商用市场空间。

约翰·斯卡利和他的麦金塔计算机团队（Macintosh，简称Mac）发动了年耗资2亿美元的大规模广告战，企图占据商用计算机市场第二的位置。然而，苹果公司有一个致命的弱点，那就是苹果计算机属于家用，而不是商用。

斯卡利很睿智，你可能注意到了这一点，他的麦金塔广告几乎从未提到过苹果的名字。他知道，必须把麦金塔同苹果家用计算机的定位区隔开来。

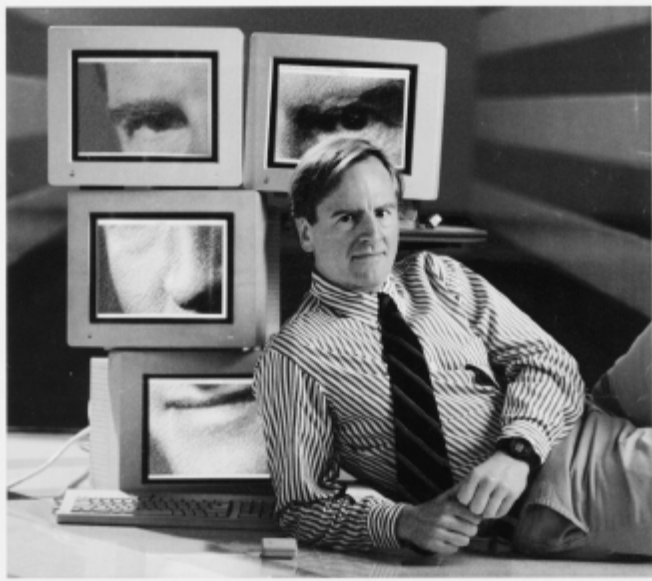
不幸的是，人们仍旧把麦金塔和苹果联系在一起，这非常不利。苹果的共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）因这个问题而辞职，他说：“苹果的战略方向可怕地错误了5年。”沃兹尼亚克还谴责了苹果公司管理层拒绝为苹果II个人计算机的技术研发提供资金支持。

我们认为沃兹尼亚克先生是正确的，苹果应该专注于家用计算机和小企业用计算机上。

CORPORATE PERFORMANCE

APPLE FINALLY INVADES THE OFFICE

A frontal assault three years ago flopped, so the company started pushing Macintoshes through corporate backdoors. This Trojan horse strategy may be a winner. ■ by Brian O'Reilly



Leaning on the Mac II: Apple CEO John Sculley, whose face is displayed on the screens, is cranking on the new model to captivate corporate customers.

正如我们所料，麦金塔从未在商用市场取得多大进展。据《财富》杂志报道（1987年11月9日）：“三年前的正面进攻惨败后，于是苹果公司要将麦金塔推入企业市场。”但是这一计划最终失败了，约翰·斯卡利还为此丢了工作。2005年，苹果公司只占有全球个人计算机市场3%的份额。除了家用计算机和小型商用计算机市场，麦金塔的另一机会可能是在图像绘制领域。如果苹果公司收购了PowerPoint（微软耗资1400万美元买下它），麦金塔与PowerPoint联手就可能在商用市场夺下不小的市场份额。在任何情况下，追随者的最佳战略是在狭窄的战线上发动攻击。

市场第二对阵IBM

“今天的个人计算机市场很像20世纪初的汽车业”，《时代周刊》报道说：“那时的汽车业和现在的个人计算机业一样，这项具有革命性效应的新技术，吸引了大批企业加入，有的甚至起了‘苹果’和‘康懋达’这样的名字。当然，只有极少数的汽车生产商能生存至今。”

《时代周刊》最后总结道：“没有人怀疑IBM已经成为个人计算机业的通用汽车。现在的问题是，谁将成为福特或克莱斯勒，而谁又将成为Locomobile或Stanley Steamer。”^[3]

哪家企业将会成为行业第二品牌？随着IBM的不断发展，出现了抢占行业第二的千载难逢的好机会。DEC的机会曾经最大，它曾是小型计算机领域的全球领导者，在商用领域也有声誉和影响力，可是DEC白白丢掉了机会。



康柏打了两场漂亮的侧翼战，从而晋升为个人计算机市场的领先品牌，并一度成为全球销量最大的个人计算机品牌。1983年3月，康柏率先推出了“便携式”计算机，并将其命名为“康柏”。1986年9月，康柏首个推出了采用英特尔16MHz 80386处理器的个人计算机——康柏386，正是这款产品将康柏推向了行业顶峰。

每个行业都有打造强势第二品牌的机会。例如，赫兹和安飞士，可口可乐和百事可乐，通用汽车和福特，麦当劳和汉堡王，可见总是有行业第二的发展空间。

计算机行业的第二位置还空着，既然存在这样的空位和机会，当然也就不乏竞争者，例如，AT&T、宝来公司、康柏、通用数据、惠普、国际电话电报公司（ITT）、摩托罗拉、国家现金出纳机公司（NCR）、斯佩里（Sperry）、王安电脑、施乐和顶峰公司（Zenith）。当然还要算

上那些日本企业，如爱普生、富士、日立、美能达、三菱、NEC、冲电气、松下、三洋和东芝。



难以置信的是，戴尔公司开辟了成为个人计算机领导者的新途径——不是比大批竞争对手在产品上做得更好，而是与众不同。戴尔是第一家做计算机直销的企业（一开始通过电话，后来通过互联网）。这是侧翼战的经典案例（对于戴尔，这是一场渠道侧翼战），也可能是商业中最具威力的战略。

是不是感到一片混乱？顾客心智也是这种感觉。这时，声誉上的信任状就成了最重要的商战利器。顾客购买的不是计算机，而是一家企业。来看看一些竞争对手在顾客认知中的弱点。

■ AT&T是一家电信企业，不是计算机企业。

■ 宝来公司是一家制造大型计算机的企业，而且在大型计算机上并不强。

■ 康柏对IBM的低价位侧翼战相当成功，然而它不具备转向进攻战的实力。

■ 通用数据公司是小型计算机领域DEC的跟随者。

■ ITT是一个联合大企业，它在顾客心智中并不代表什么。

■ NCR是生产现金出纳机的，而不是计算机生产商。它在计算机领域唯一的成功就是它的零售数据输入系统，这主要是因为它利用了自己在现金出纳机上的优势。

■ 斯佩里是大型计算机领域的另一个跟随者。

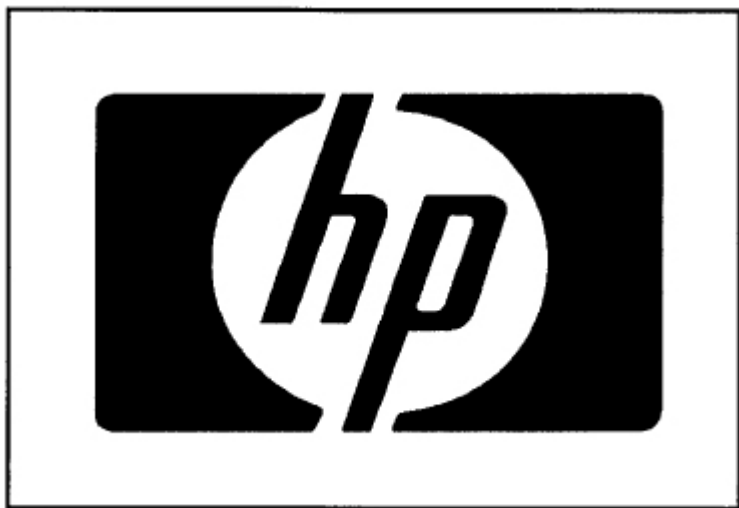
■ 王安电脑是文字处理器制造商。王安可能有机会，但它的“文字处理器”定位帮不了什么忙。

■ 施乐是一家复印机企业。IBM无法在复印机领域获得成功，同样施乐也无法在计算机行业获得成功。

■ 顶峰是电视机制造商。



我们错估了IBM品牌的实力。据报道，在23年里，IBM的个人计算机共计亏损了150亿美元。我们本应有勇气坚信品牌延伸是错误的，然而在当时，是很难对一个占有50%市场份额的企业提出批评的。



我们正确预测了惠普品牌的实力。尽管惠普的战略一团糟，但它在个人计算机市场排行第二。

那些日本企业就更不用说了。它们那种小心翼翼，一次走一小步的方式难以跟上飞速变化的个人计算机行业的步伐。

那么我们认为谁的机会最大？那就是惠普。

我们认为惠普公司最有机会成为世界上第二大计算机企业。惠普在小型计算机领域仅次于DEC，而且惠普的个人计算机和苹果公司的产品一样，都界面友好，易于使用。

若惠普进攻IBM无法成功，那无一家企业能取代IBM。

惠普应该做的，是告诉顾客，在商用计算机领域，惠普比苹果更好，更能作为IBM的替代选择。然后惠普再向市场证明，惠普就代表商用计算机。

几年后就能见分晓。

[1] “BUNCH”，即宝来公司（Burroughs）、尤尼维克（Univac）、全美现金出纳公司（NCR）、控制数据公司（Control Data）和霍尼韦尔公司（Honeywell）。——译者注

[2] 菲奥雷洛·拉瓜迪亚，美国政治家，因推行社会改革，名声大振。——译者注

[3] 这两家企业已经消亡。——译者注

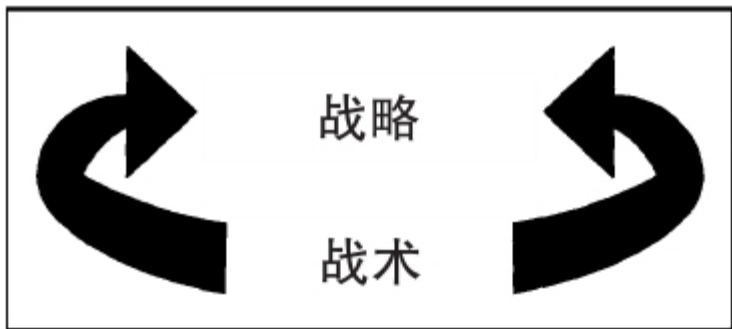
第15章 战略和战术

假如我们认为战略是独立于战术成果之外的力量，必将误入歧途。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

有些企业认为，制定战略的方法就是召集三四个最优秀的人，把他们锁进一间屋子，直到他们制定出战略为止。这种方法被称作“象牙塔群策群力法”。

还有些企业喜欢把整个高管团队召集到一个会议中心（或者最好是到加勒比的一个海岛上），让他们对企业的未来进行规划。这种方法叫作“远离电话，抛开一切”。

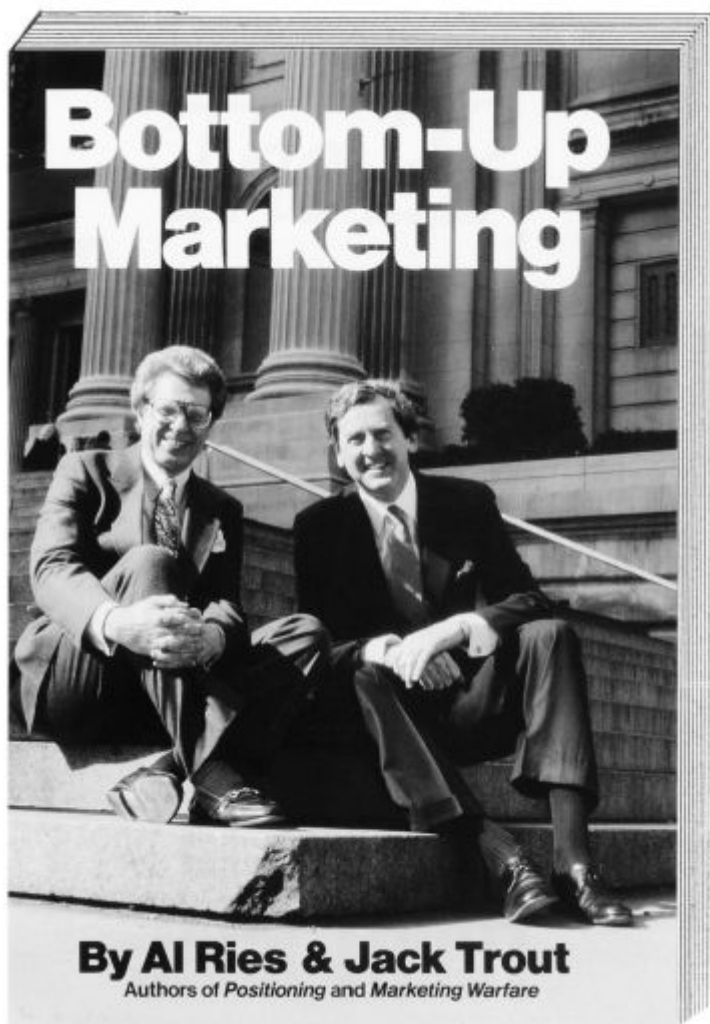


通过对战争的研究，我们得出的最重要思想之一就是“战术驱动战略”。首先找到可行的战术，然后将战术发展成战略。大多数企业的做法恰恰相反，它们先定下自己想要实施的战略，然后再去寻找能够实现战略的战术。

这两种方法都企图尽量远离日常的战术决策，来做长远的战略思考。然而，这两种方法都是错误的。

战略服从战术

就像形式服从内容一样，战略要服从战术。战术获得成功，是战略的最终目标和唯一目的。如果某个战略不能支持战术获得成功，那么无论这个战略构思如何巧妙，表达得多么动人，它都是错误的战略。战略应该自下而上制定，而不是自上而下。



1988年出版的《营销革命》（Bottom-up Marketing）一书的主题就是“战术驱动战略”，该书至今仍在印刷发行。

一位将军只有在深入、详尽地了解了战场情况后，才有资格制定出真正有效的战略。

战略应该从市场一线的泥泞中发展出来，而不是在象牙塔内臆想出来。那些坐在会议室里的首席执行官，就好比不熟悉战场的将军。

战略的目的是让战术层面的工作顺利展开。除此之外，没有任何其他目的。在军事行动中，总规划的目标，说白了就是“确保在每时每地，我方都有两名士兵做好准备，有意愿并有能力去和只有一名士兵的敌军作战”。换言之，战略就是协助企业在战术层面运用兵力原则。

一个宏大的战略也许是美妙绝伦、激动人心、极具魄力或大胆无畏，但是它如果不能在正确的时间把军队布置到正确的地点，去完成战术层面的工作，那么这个战略是完全失败的。

战略没有好坏之分。战略本身并没有与生俱来的优点，战略不同于小说或电影的情节，只等着有人给它们插上文字和音乐的翅膀。

评判艺术作品的标准常常是它们的原创性、创造力和思想突破性。战略则不同，战略应该在同顾客和竞争对手的接触中判断它们的有效性。

在军事战斗中，战略初学者要从学习刺杀开始。世界上最著名、最伟大的军事战略家，就是在12岁时便开始了他在普鲁士军队中的军事生涯，这可不是巧合。



卡尔·冯·克劳塞维茨提出的战略思想是最基本和最根本的，所以包括西点军校在内的世界各地的军事学校至今仍在研习他的战略理论。但遗憾的是，哈佛商学院在内的世界各地的商学院没有设置课程研习他的巨著——《战争论》。

卡尔·冯·克劳塞维茨知道战争的真实情况，因为他亲身经历过惨烈的战争。他曾在耶拿被法军俘虏过，他曾在博罗季诺参加过拿破仑和沙皇军队的大规模冲突战，他曾参加过别列津纳河战役，目睹了成千上万的法军

被践踏在哥萨克人铁蹄下的血腥场面，他还参加了滑铁卢战役。

克劳塞维茨的伟大战略思想来源于丰富的实战经验。他知道胜利的重要性，因为他在戎马生涯中曾多次体验过打败仗的痛苦。

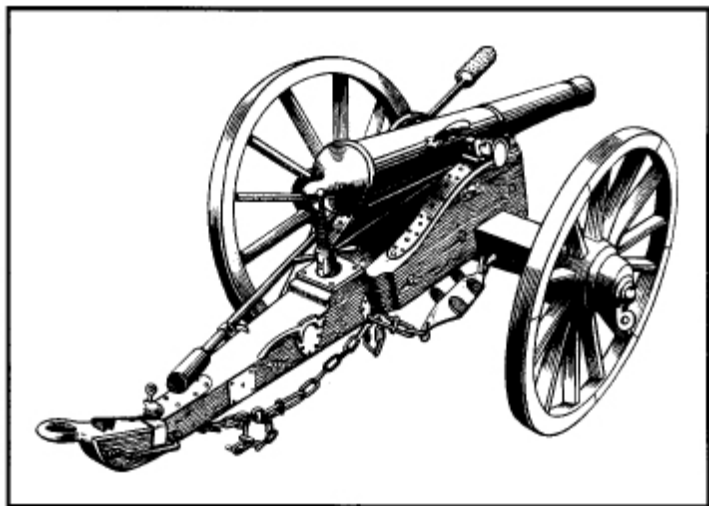
所有伟大的军事战略家都有着相似的成长经历，他们先学习战术，后学会制定战略。战略服从于战术。

炮兵军官

在18世纪末，有皇家血统或皇室姻亲的年轻人绝不会考虑到炮兵部队服役，因为那是嘈杂、肮脏、费力的苦差事。那时的高才生都想加入骑兵部队，身着精美的制服，骑在马上风光无限。

然而，战争在战术层面上发生了变化。当时的骑兵除了用来侦察，在大型的陆军作战中几乎没有什么用武之地（从来没有人用骑兵突破过英国人的作战方阵）。战术层面最为关键、杀伤力最强的武器是炮兵部队。

没有人比拿破仑更懂得这一点，这位前炮兵军官在24岁时就当上了将军，34岁时当上了皇帝。



拿破仑曾是一名炮兵军官，后来成为世界上最伟大的军事战略家。同样，擅用商战武器的管理者也会拥有大好前程。过去，最尖端的武器是电视，现今则是互联网。

拿破仑战略的高明，其秘诀就在于他让炮兵部队在战术层面发挥了最大的效用。拿破仑不断利用炮兵部队的机动性，把他们集中部署到离敌人尽可能近的位置，从而为自己的步兵和骑兵轰开一个缺口。

拿破仑曾说：“炮兵部队决定了军队和国家的最终命运，大炮永远不嫌多。”

坦克指挥官

把一门大炮装在一台内燃机上，给它加上装甲和拖拉机的履带，你将得到什么呢？那就是坦克。这种20世纪的武器就相当于拿破仑时代那种能

够发射6磅重炮弹的大炮。

第二次世界大战中最优秀的军事战略家也是从前线学会了战略，这也并非巧合。小乔治S.巴顿曾是1917年康布雷战役的观察员，在这场战役中，英军发动了世界上第一场大规模的坦克进攻。

1918年，巴顿被任命为美国第一位坦克部队指挥官。当年年底，他率领他的坦克部队参加了圣米耶战役。



坦克是第二次世界大战中的关键性武器，巴顿对军事知识和坦克的运

用，使他成为伟大的军事战略家。有多少人对商战所需的公关、电视、网络以及其他武器知之甚少，却自认为是商业战略家？大有人在。

1944年，巴顿运用他的坦克战术突破了诺曼底，他狂野而大胆的战战术助其快速穿越法国，率先攻进德国，他的第三集团军打破了占领阵地的所有已知纪录。

尽管巴顿性格方面尚有不足，他仍是一位敏锐的军事战略家，他的胜利建立在克劳塞维茨式的战略思想之上。

巴顿说：“人们不应该先制订计划，然后再让形势适应计划，而应该让计划适应当前的形势。我认为，胜败取决于指挥官是否拥有这种能力。”

广告专家

在当今的商战中，广告就是坦克和炮兵部队。如果管理者不知道如何在战术层面上运用广告，那么他作为战略家就处于严重劣势。

由于许多管理者不懂得广告的战术应用就发动了商战，等于向严守在战壕中的竞争对手发动了自杀性进攻，这好比是第一次世界大战中堑壕战悲剧的重演。巴顿曾说：“敌军的后方是装甲部队的快乐猎场，我们要想方设法抵达那里。”

苹果公司雇用约翰·斯卡利并不是因为他懂得经营饮料厂，或是知晓百事可乐的秘密配方，而是因为他精于运用广告。虽然形势不利于斯卡利

的“商用苹果计算机”战略（就像形势对滑铁卢战役中的拿破仑不利一样），可他的广告确实很有技巧。他的乔治·奥威尔^[1]（George Orwell）篇的“1984”广告，造成的冲击力比任何其他单条电视广告都大。

这绝不是说个人推销和其他商战武器都过时了，每种武器都在商战中发挥着各自的重要作用（就像拿破仑时代的步兵所起的作用一样）。然而，如果一家企业想要赢得商战的重大胜利，就必须出色地利用广告这一关键武器。

当然，我们所说的广告，是指所有能抵达顾客心智的宣传形式，包括印刷品、广播、公关、直邮广告、派样、销售宣传册和展览。同样地，装甲部队要配备自行火炮、装甲运兵车和一批包括坦克在内的装甲车。

不认同我们观点的人可能会举出很多例子，证明广告运用拙劣似乎不会产生负面影响。IBM个人计算机成功投放市场，看上去并没有受到广告中查理·卓别林的不良影响。不错，糟糕的广告对强大的IBM来说影响不大。然而，对于没有IBM那样雄厚资源的企业来说，糟糕的广告可能是致命的打击。

战略能容忍平庸的战术

战略要从对战术的深入理解中发展而来，然而矛盾的是，优秀的战略并不依赖最好的战术来实现。一个有效战略的实质是，没有出色的战术也能赢得商战。

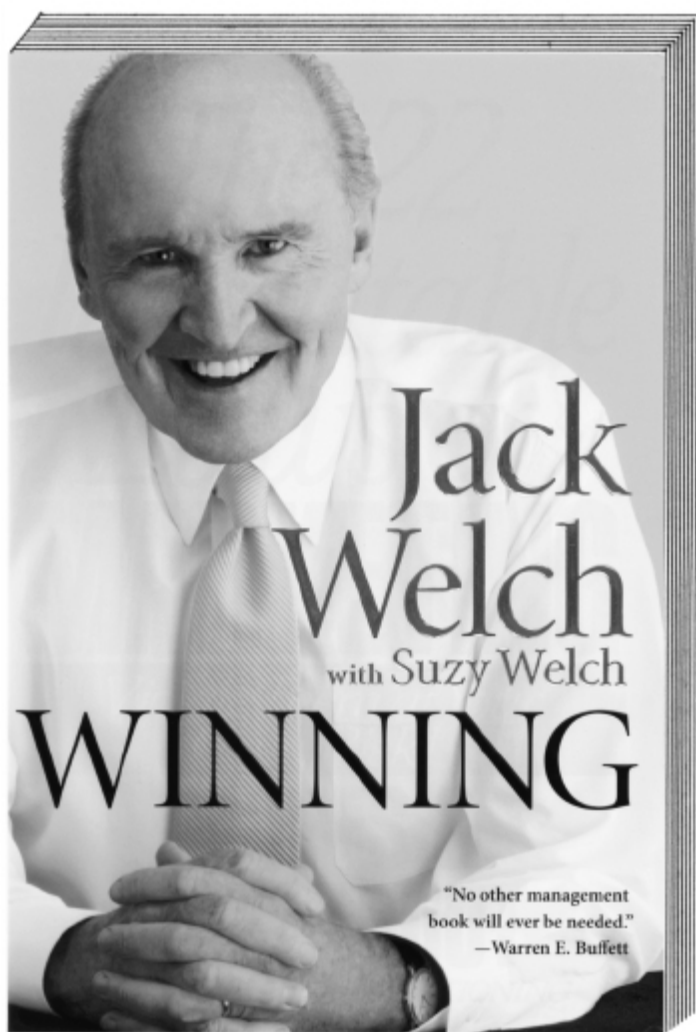
IBM无须出色的广告就能赢得个人计算机大战。IBM作为第一家推出

个人计算机的商用计算机企业这一战略，在产品上市前就已经确保了它的成功。正是这一战略使得各种战术得以出色地展开，也正是IBM公司对战术的理解，使它确信要采用这一战略。



许多管理书籍都推崇这样一个理念：优秀的执行能赢得任何商战。典型的例子就是拉里·博西迪和拉姆·查兰合著的《执行》（Execution）一书。

许多管理者虽然认识到了广告这一武器的重要性，但是却错误地依赖于它。他们企图打出“致命一击”效果的广告，希望凭此赢得商战的胜利。贝尔吉战役，即1944年冬天希特勒在阿登高地的反攻，不断在商业战场上重演。企业把全部赌注押在大规模广告投放上，企图以广告“挽回局势”。



甚至被《财富》杂志誉为“20世纪最伟大经理人”的杰克·韦尔奇也轻视战略的重要性。“现实生活中，”韦尔奇在他的书《赢》（Winning）中写道，“战略实际上是很简单的：选择一个大方向，然后坚持不懈地执行。”这对于通用电气来说可能是奏效的，因为通用电气几乎在它涉及的所有市场都拥有强大的领导地位，但这并不适用于大多数企业。

然而，这样的局势很难逆转。原因很简单，如果战略高明，就算平淡无奇的战术也能取胜；如果必须用最好的战术才能取胜，那么这种战略本身是不高明的。

换言之，如果企业依靠优秀的战术来作战，说明企业的战略本身并不合理。这类企业以两种注定失败的方式参战：第一，糟糕的战略；第二，依赖出色的战术，而历史证明这种情况很少发生。

巴顿将军率军穿越法国时，整个世界为之欢呼。然而事实是，即使没有他，盟军照样能够获胜。

没有什么是绝对的，商战如同军事战争一样，总有形势极为不利的时候。克劳塞维茨说：“形势越是无助，就越会倾向于孤注一掷。”

在美式橄榄球赛中，传长球是绝望之举，因为其他办法都失败了，唯有孤注一掷。多数情况下，宝洁公司平淡无奇的战术就会赢得商战胜利。

依赖于更好战术取胜的商战将领，往往很快就指责武器不起作用，而在今天的商业战场上，这种武器就是广告。

战略指导战术

那些在制定战略过程中忽视了战术形势研究的将军，常常在战斗打响后完全转变态度，反而对战术变得过于敏感。假如战略是从战术角度合理构建起来的话，那么战斗打响后，战略就应该指导战术。

一位优秀的将军能克服战术层面的困难，以便推进并达成战略目标。有时可能要投入相当的资源，来占领那些支撑整个战略展开的关键点。例如，你也许不得不让某项业务短时期内亏损，以便达到保证总体战略成功的战术目标。反之亦然。例如，当某些业务或盈利产品与你的战略不一致的时候，你就不得不削减或放弃这些业务或产品。

对于以销售为导向且追求销量的员工而言，这会引发问题。克劳塞维茨一贯强调的是战略的一致性，除非夺取某地理位置或者占领某处未设防区域有利于整个战局，否则克劳塞维茨会马上否决这些方案。克劳塞维茨说：“就像在商业中，商人不能把某一笔交易单独拿出来看其收益。战争也是如此，不能脱离整体成果去看某一项优势。”

“世界上没有人会置疑 MCI 能夺取任何市场 15% 的份额。”

“我们能够夺取鞋类市场同等的份额，虽然我们不生产鞋类产品。”

——前 CEO 伯特·罗伯茨

一家企业在一个市场上取得成功，并不意味着它能在另一个市场也会获得成功。然而，有太多管理者盲目自信，导致他们四处出击。这是MCI的前CEO伯特·罗伯茨（Bert Roberts）对鞋类市场所说的一番话。

然而，20世纪的商人，如可口可乐，有时就忘记了这条19世纪商人都已明白的原则。他们推出一款极易获得销量的健怡可口可乐，却对泰波可口可乐生意下滑表示惊讶。这再次验证了“不能脱离整体成果去看某一项优势”。

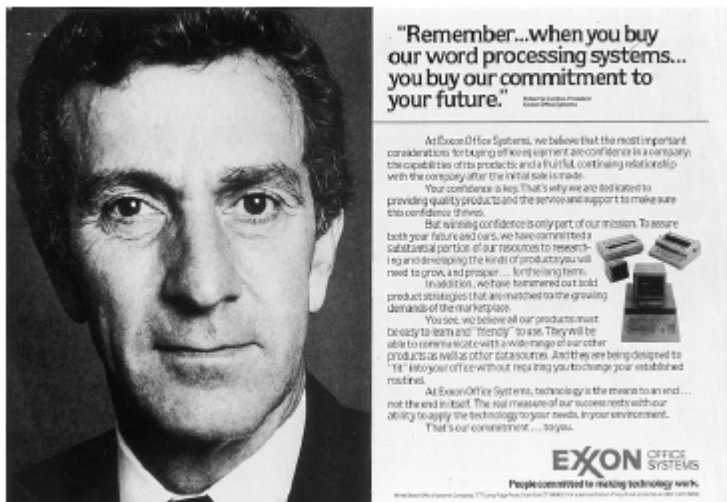
实行分权管理，是企业各个战术缺乏战略指导最常见的原因。就像品牌延伸一样，短期内能产生效益，然而长远看，企业必定会付出惨重的代价。一个典型的例子是ITT公司，它正在为长年的分权管理付出代价。

企业实行分权管理的理由是，员工可以在一线及时做出决策。到一线去研究战术层面的形势，是制定优秀战略的一个重要组成部分，但这只是

一个组成部分而已，接下来需要把这些因素整合成一个连贯一致的战略。

单点进攻

在任何时刻，一个企业的战略只能以一个目标为主导，这个目标应该优先占用企业的资源，我们称为“单点进攻”。



"Remember...when you buy our word processing systems... you buy our commitment to your future."

At Exxon Office Systems, we believe that the most important considerations for buying office equipment are confidence in a company, the capabilities of its products and a fruitful, continuing relationship with the company after the initial sale is made.

Your confidence is key. That's why we are dedicated to providing quality products and the service and support to make sure this confidence thrives.

But winning confidence is only part of our mission. To assure both your future and ours, we have committed a substantial portion of our resources to researching and developing the kinds of products you will need to grow and prosper... for the long term.

In addition, we have honed our total product strategies that are matched to the growing demands of the marketplace.

You see, we believe all our products must be easy to learn and "friendly" to use. They will be able to intermix with a wide range of our other products as well as other data sources. And they are being designed to "fit" into your office without requiring you to change your established routines.

At Exxon Office Systems, technology is the means to an end... not the end itself. The real measure of our success rests with our ability to apply the technology to your needs, in your environment. That's our commitment... today.

EXXON OFFICE SYSTEMS

People committed to making technology work.

当埃克森办公系统推出“心系未来”的广告时，我们就知道它们陷入了困境。只有陷入困境的企业才会通过广告宣称自己会长远地走下去。

分权管理和缺乏统一的战略规划，导致企业在多条战线上发动进攻，这一情况在当今的美国商界是一种普遍现象。这些战线中有成功的，也有失败的，但没有一个能建立起长期发展的业务。

比如埃克森（Exxon）那些注定失败的办公产品和系统：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog和Delphi，它们都是埃克森用于

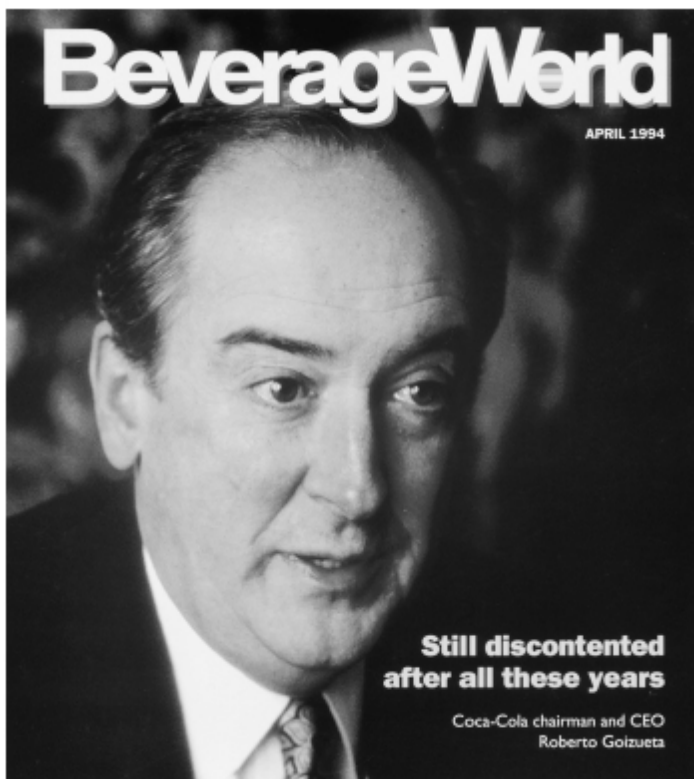
开拓办公市场的产品名字。可是，埃克森的企业战略是什么？石油和水的组合，比油和办公机器的组合要合适得多。

与埃克森的盲目进攻相比，IBM推出个人计算机可大不相同。IMB是通过个人计算机来实现一个统一的战略目标：保护企业的大型计算机业务免受低端产品的侧翼包抄。IBM在个人计算机业务投入了大量的精力和资源，它在几十年前推出360/370大型计算机，也是基于同样的考虑。

企业常常为各个事业部配给资金和物料，然后放任它们去自行运作，很少加以指导甚至没有指导。多条战线并进的企业，其指导仅仅是“带上这些资产去赚钱吧”。

这些事业部进入市场后，它们的进攻目标常常局限于那些“有机会的目标”。有些目标之所以容易获得，背后可能存在原因，比如该类产品已经没有前途。以文字处理器为例，当IBM大举进入多用途商用计算机市场时，它留下了文字处理器这个相对空白的市场，于是拉尼尔（Lanier）、CPT、NBI和其他企业纷纷闯入这个市场，抢夺市场机会。可是这些企业的前途在何方呢？

当华纳通信公司（Warner Communications）买进Atari计算机时，它们有一个长远的企业战略吗？还是只是在玩游戏呢？



可口可乐前总裁郭思达（Roberto Goizueta）曾说：“这个国家的人抱有这样的一种想法，即有两项糟糕的业务强过拥有一项好业务——这样能分散风险。这种想法太疯狂了。”

通用磨坊（General Mills）在Izod上赔光本钱前，它是否有一个战略规划呢？你认为美孚石油公司（Mobil）收购蒙哥马利·沃德公司（Montgomery Ward）时，是怎么想的呢？

这些企业的行为，在过去是以多元化为借口，然而它们都背离了一个基本的战争原则，即集中兵力的原则。

MCI在对阵AT&T这个业界巨人时，它为何还要开辟MCI邮件这个第二战线呢？从军事角度看，MCI这招儿没有道理。随着MCI邮件业务亏损不断扩大，说明在营销上同样没有道理。

通用汽车公司跑到达拉斯，以25亿美元收购罗斯·佩罗特（Ross Perit）的电子数据系统公司时，它们到底想要干什么？可以肯定的是它没有任何战略意义。

如果这些行动是意外的话，那是够糟的（它们给出的报价让我们无法拒绝）；如果各企业还主动去制定多元化战略，那么情况就更糟了。

以索尼公司为例。据《财富》杂志报道，索尼制定了一个名为“50-50”的战略。索尼公司希望到1990年，它将成为一个消费品和非消费品业务各占一半的企业，以取代它“80-20”的现状。这合理吗？



索尼当然没能达成“50-50”的目标。如果有什么变化的话，那就是索尼比以往都更注重消费品业务了。

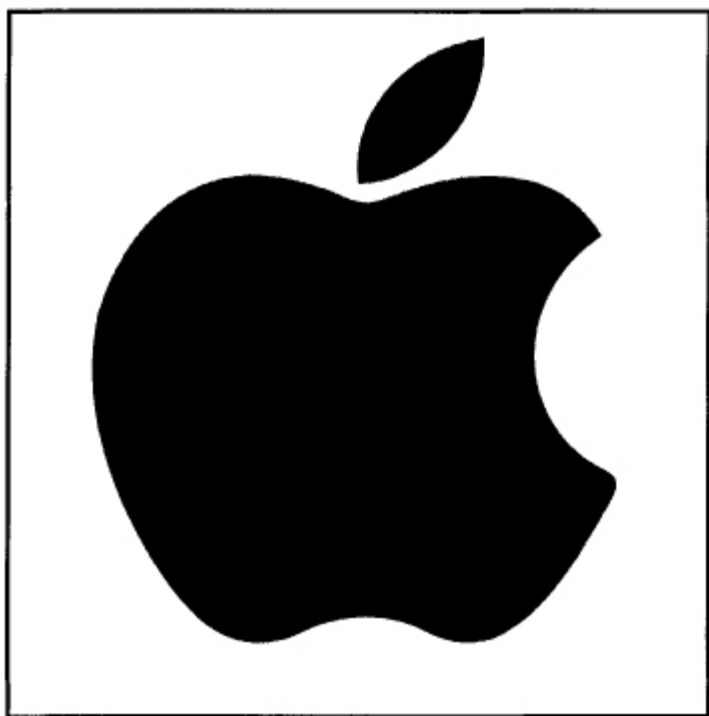
毫无合理性！那是在把资源从你能取胜的战斗中转移到你将失败的战斗中去。另外，索尼这么做时正处于非常时期，它的消费品业务正面临危机，面对VHS录像机技术，索尼的Betamax技术正在不断丢失阵地。索尼

该怎么做？

进攻与反击

根据物理定律，任何作用力都有一个大小相等、方向相反的反作用力。许多商战指挥官在制订作战计划时，都似乎假设敌人根本不会做出反应，事实上远非如此。

事实可能正好相反，企业把价格降低一半，对手很可能也会这样做。对于你的每一个行动，就算对手不完全模仿你的最初行动，他们总会采取相应的行动。



苹果进攻商用计算机市场当然会惨遭失败。你不能对强敌发动正面进攻，战争中如此，商业中亦然。

切忌思考过于片面。一位优秀的商业战略家会预计到对手的反击。战争的许多原则都考虑到了遭遇反击的危险。进攻战第二条原则：找到领导者强势中的弱点进行出击。因为领导者要想阻击进攻，就不得不削弱自身的强势，这是他们不情愿做的事。

分析对手强势反击的可能性的另一种方法，就是看看预计的市场份额变化。例如，一些企业大胆地预言自己将夺取市场领导者一半的市场份额，然而它们没有预见到在这一过程中你死我活的斗争，忘了受伤的老鹰会拼死争斗。

要考虑敌人的反击。你的竞争对手在保卫自己阵地时，会比他向你发动进攻时投入更多的资金，也愿意做出更大的牺牲。

行动不能脱离战略

不管一个企业采取什么样的行动，这些行动都不能脱离战略。行动就是战略。

然而，许多企业认为它们可以将行动和战略分开。例如，苹果公司曾宣布它们将进攻《财富》500强企业IBM。苹果公司不能坐等着说：“现在，我们的战略是什么？”向《财富》500强企业发动进攻本身就是苹果公司的战略。所以进攻能否成功，主要取决于苹果公司的战略是否充分考虑到防守方IBM的强势，产生适合苹果公司的战术。

当然，通过遵循商战的基本原则，苹果公司可以增大自己的胜算，例如在较窄的阵线上发动进攻。但是，这些因素只能在一定程度上有所帮助，更关键的战略问题是，一家像苹果公司这样资源有限的小企业是否有能力在IBM的地盘上发动进攻？

那些获得成功的大企业常常由于错误的观念而陷入麻烦，它们认为只要企业有取胜的信念，任何目标都能实现。它们通常先设定预期目标，然后调配一支队伍制定战略以实现这个目标。实际上，没有什么企业强大到足以这样行事。不出意料，目标总是不能实现。

优秀的商业战略家活在战术与现实世界里，他们从不让自负影响自己的判断。他们从不试图做不可能的事，也从不强推营销活动去完成超出合理范围的目标。他们将精力放在那些可以通过可用的战术工具来达成的目标上，而从未在那些浮夸的方案和不可能实现的虚幻梦想上耗费精力。

战略不能脱离战术

如果说行动隐含着战略，那么战略就隐含着战术，这是一个统一体。如果试图割裂它们，将饱尝苦果。对战术层面的理解可以帮助你制定出战略，并由此发展出一整套行动。

这第一步做对了，该战略就开始起主导作用，用于指导战术。如果在战术和战略之间设置严格界限，就会阻碍战略的制定和实施。

以广告为例，这是大多数商战中的关键部分。企业通常会请广告公司来处理广告的战术问题，然而在启用广告公司之前，这些企业通常已经制

定好战略了。换言之，企业决定要做什么，而广告公司决定怎样做。

这听起来既简单又合理，以至于我们指出这一安排的致命缺陷似乎毫无根据。然而，在战略和战术之间设置的人为界限，使得企业没能将广告公司在战术上的专业知识转化为制定战略时的重要考虑因素。

米勒啤酒正视了在一个品牌名下打造两大品牌这个战术层面的难题了吗？显然没有。米勒先制定了战略，然后把战术工作交给了它的两家广告公司。智威汤逊公司会不会对一个品牌名下打造两大品牌表示异议呢？你会对一个能给你带来5000万美元收入的战略表示异议吗？要知道，广告公司每年能从中获得750万美元的净收入。

在今后的商战中要真正有效地投放广告，广告公司必须更密切地参与企业的战略规划，或者企业必须学习更多的广告战术知识。这两种趋势将会同时出现。

然而在当前，没有几家广告公司懂得如何把它们广告上的战术知识转变为战略方案，对广告战术有较深理解的企业也寥寥无几。

有些广告公司会强烈反对要求它们做更多战略层面的思考，因为它们不想为广告方案的成功与否负责，它们更愿意责怪产品本身或销售人员。

运用后备军

军事指挥官不会在没有充足后备军的情况下发动进攻。克劳塞维茨说：“有生后备军的数量通常是双方统帅关注的主要问题。”拥有更强大后

备军的统帅掌握着战场的控制权。

然而，没有必要也不值得把全部后备力量投入到每一次战斗中去。没有一家企业会在1月1日那天把整个财年的广告预算用完，也没有哪位军事将领会在同敌人交战的那一刻把所有士兵都投入战斗。后备军的使用和调动常常是每场战斗的关键所在。

一位优秀的将军会设法在不调动所有后备军的情况下赢得胜利，而几乎无一例外，败北的通常是耗尽了后备军的一方。

当然，我们在此探讨的是战术意义上的后备军，即能立刻投入战斗的兵力，战略意义上的后备军则是另一回事。军队不能依靠征募后再进行训练才能投入战斗的士兵。克劳塞维茨警告过不能依靠战略后备军，他认为这是一种局部的不协调。所以，如果是战略意义上的后备军，那么就不能称为后备军。也就是说，这些兵力无法在指挥官的一声令下就立马投入战斗。

同时启动两项业务而非一项的企业家，就陷入了战略性后备军的陷阱。一项业务无法作为另一项业务的后备军，因为两项投资都不能在紧急时刻迅速得到清算。正确的做法是，启动一项业务，留下流动性资产作为后备军。

这一原则同样适用于那些企图在短时间内在较长战线上开战的企业。它们要自问的关键问题是：“我的后备军在哪里？”

[1] 乔治·奥威尔（1903—1950），英国作家，他的小说极富想象力，猛烈攻击极权主义并反映对社会平等的关注，作品包括《动物农庄》和《一

九八四》。——译者注

第16章 商业将领

在1000个杰出人物中，有些以智慧出名，有些以勇敢无畏或意志坚强著称，可能没有人能集结这些特质于一身，从而成为统帅中的佼佼者。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

各行各业的领袖指挥企业驰骋在全球商业战场上，除了少数几位领袖是例外，大部分没有引起世人多大的关注，或者说，他们没有做很多工作去激励或启发员工队伍。通用电气的杰克·韦尔奇、克莱斯勒的李·艾柯卡和花旗银行的约翰·里德是例外。

许多企业领导者都躲藏在多元化经营和分权管理这两个经营哲学背后，避免让自己成为被关注的焦点。

如今的商界呼唤更多的商业将领，需要更多的企业家主动承担起规划并指导全盘战略的责任。然而，在这最需要优秀战略家的紧急时刻，商界却背道而驰。多元化经营和分权管理使企业制定战略的责任由最高管理层推向了中低管理层。有一家《财富》500强企业吹嘘道，它半数的经理都参与战略规划。

巴顿的第三集团军有105名军官，却只有1名战略规划人员。参与战略决策的人越多，制定出优秀战略的可能性就越小。应该把战略规划留给最高管理者，而不是授权给中低层管理者。

分权管理消磨了企业员工的冒险精神。经理并不是傻瓜，他们知道，

只要他们能远离“作战一线”，就可以慢慢地爬上高级管理层。

判断一个人在企业是否处于“作战一线”很容易。假如他因为完不成营销目标而被解雇，那么他就处在这条线之内；假如他可以因为某人没有完成营销目标而有权解雇此人，那么他就处在这条线之外。

注意，当某人处于“作战一线”之外时，此人并没有什么营销目标考核，因而可以很自然地把成功归于自己，把失败归咎给他人。这个人已经在企业享有终身职位，并且是个很不错的职位。

分权管理使“作战一线”越来越远，企业被分割成了多块领地，每个领地都没有足够的力量发动大规模的商战行动。因此，许多企业的商战活动已经降级为许多小规模行动，这可被称作商界的“堑壕战”。

我们相信，商业正在发生变革，首席执行官开始整合事业单位，以便拥有足够强大的力量发动有效的商战。然而，企业同时又面临另一个问题：到哪里寻找合适的商业将领来指挥这些大规模行动？这样的人才太难找了。

克劳塞维茨说过，在其他方面拥有杰出才智的人，不一定具有成为优秀将领的特质。千人之中，或仅有一人能够胜任。

商业将领需要拥有哪些特质呢？是否需要去弗吉尼亚军事学院、安纳波利斯^[1]或西点军校受训呢？

商业将领必须灵活

商业将领的关键特质是灵活变通。这项特质并无魅力，通常也不被认为是美德。然而，军事将领若是缺乏这种特质，就无法获得辉煌成功。将领要足够灵活地调整战略以适应形势，而不是让形势适应战略。



通用电气的杰克·韦尔奇很好地示范了商业将领所需的灵活性。他从不固守任何产品或服务，如果某项业务不在行业数一数二，他就会整顿、出售或干脆终止这项业务。

许多准商业将领却背道而驰，他们一开始就沿用曾经有效的战略，然后对眼前形势加以分析，结果几乎总是想让形势适应战略。要做到这一点并不难，因为“事实”从来就不是确凿的，他们总能找到支持自己的理由。

克劳塞维茨说：“战争中获取的情报很大一部分会自相矛盾，更大一部分是假情报，而最多的是可疑情报。”

在战争的迷雾中，人们很容易采用过去经过检验的成功战略。思维狭隘的人认为，用其他方法似乎极为鲁莽，他们往往会说：“还是用我们知道会奏效的方法吧。”

有时这种态度会被误认为是一种优势，比如典型的评价是“他有坚定的信念。”然而，对一位将领而言，固执、死板是弱点，绝不是优点。

在商业中，还存在另一种毫无意义的姿态。当发现竞争对手降价时，管理层会说：“他们知道我们的产品不值钱。”当有员工提议向竞争对手发起进攻时，管理层又说：“我们信奉以正当的方式，依靠产品自身的优点赢得市场，而不是去诋毁竞争对手的产品。”

优秀的将领没有固有的偏见。他在做决策之前，会慎重考虑所有的可选方案，并聆听各种意见。正是这种灵活的头脑会引起敌营的恐慌，因为他们不知道敌人何时何地来犯，因此难以做好防备。

商业将领必须有决断力

关于勇气的谈论非常多，商业将领无疑要有勇气。

优秀将领和平庸将领的区别在于所具有的勇气类型。优秀的将领拥有无限的勇气，会直面上级和同事提出的不同方案。虽然优秀的商业将领思路开放，能听取各种意见，但在需要做出决策时，他开放的思路会及时关

闭，凭着坚定的意志和战胜一切的勇气，深思熟虑后做出最终决策。

李·艾柯卡总结道：

如果要我用一个词来概括优秀经理人的特质，那就是“决断力”。你可以使用世界上最先进的计算机，也可以收集到任何图表和数据，但是，最终你得把所有信息汇总在一起，制定出一张时间表，并付诸行动。



克莱斯勒的李·艾柯卡很好地示范了商业将领所需的决断力。他接手濒临破产的克莱斯勒，通过果断发动一系列漂亮的侧翼战把克莱斯勒变成了赢家。

平庸的将领都是强悍型的：“没人能告诉我应该干什么。”他们被商业竞争所吸引是因为商战和军事战斗极为相似，他们时常也会引用军事术语，谈些“部队”“突围”之类的内容。

强悍型的将领倾向于捍卫已经做出的战略决策，他们似乎对已做出的决策和战略有特殊情结，这种天性会把他们引向失败之路。对强悍型的将领来说，勇气的终极体现是为自己的企业牺牲。

然而，强悍型的人也可以成为优秀的领导者，但领导者不一定要是优秀的将领或战略家。倘若一家企业士气极其低落，以至于外部战略根本没有成功的希望时，一个自负、以自我为中心的人可能是最佳的领导者，因为这时企业首先需要的是能够鼓舞内部士气的领袖，而不是战略。

如果你擅长表演，那么你既能成为优秀的战略家，也能成为优秀的领导者。巴顿就曾经对着镜子演练他的“战争表情”。李·艾柯卡用以下这段经典的话激励他的员工：“我们有且只有一个雄心壮志，那就是成为最好。除此之外，还有别的吗？”当回到工厂，艾柯卡的战略则完全不同。

许多管理顾问过分强调士气因素，认为单靠士气就能打赢商战。他们完全搞反了，最能鼓舞团队士气的，莫过于商战的胜利。

商业将领必须有魄力

数年来，军事上颂扬的是血气之勇，并为此颁发了无数的奖章。

尽管血气之勇对一支作战部队来说非常重要，但对指挥官来说并不是

关键特质。将领不是士兵，可是许多将领却充当了士兵的角色，最终为他们的鲁莽行为付出了代价：要么失败，要么伤亡惨重。

商业将领需要的是魄力，而不是血气之勇。时机成熟时，他们必须果断地迅速出击。然而，大多情况是，随着仕途步步高升，这些商业将领丧失了魄力。



汉堡王的杰弗里·坎贝尔（Jeffery Campbell）很好地示范了商业将领所需的魄力，他采用“烤制，非油炸”的战略，成功地向市场领导者麦当劳发起了进攻。

克劳塞维茨说：“军衔越高，胆魄越小。”或者说，越临近退休，胆魄越小；股票期权越多，胆魄越小。

当形势有利时，魄力尤为可贵。这时，拥有一位知道如何倾力而出的指挥官就能取得最大的商战成果。

许多商业将领个性有缺陷：处于困境时，他们表现出太多的勇气；处于顺境时，他们又太过于小心谨慎。

商业将领必须通晓事实

将领要做的是统揽全局。因此有这么一种观点，将领无须通晓每个细节就能制定大战略。事实上，只懂某个领域的专家时常受到管理层的鄙视。任何人如果在某一领域过于钻研的话，就会被认为缺乏开阔的眼界。

知识



花旗银行的约翰·里德（John Reed）很好地证明了商业将领需要知识。他让花旗银行率先推出ATM机，推动了个人银行业务的变革。

战略并非难事，似乎谁都会制定，每家商业刊物的编辑都迫不及待地想告诉企业家如何经营企业。

这真是错误至极。对企业战略而言，很容易找到的、显而易见的答案通常都是错误的。可口可乐在宣布改变配方时，其总裁夸口道：“这是我们做出的最万无一失的决策。”这当然是个错误。

克劳塞维茨说：“战争中的一切都很简单，然而最简单的事情反而是最困难的。”

优秀的商业将领在制定战略时，是自下而上，从细节出发的。一旦战略制定出来，它看似简单，但在成形之前，答案并非显而易见。

商业将领需要运气

在商战中，运气对结局起着重要作用。战略制定完毕后，一旦发动进攻，你只能等待运气的降临。当然，如果你正确地制定了战略，你的胜算更大。

克劳塞维茨说过：“没有其他人类活动比战争更普遍地具有偶然性了，战争与打牌最为相似。”

运气不佳时，你要及时准备减少损失。克劳塞维茨说：“有条件的投降并不是一种耻辱，一位优秀的将军绝不愿意战斗到只剩一名士兵，一位优秀的棋手也绝不会下一场败局已定的棋。”



唐纳德·特朗普（Donald Trump）是一个继承了家族遗产的幸运儿。值得称赞的是，他的事业是在积聚家族的财富，而不是挥霍遗产。

既然艾森豪威尔能做到在朝鲜战争中认输，那么一位优秀的商业将领也应该知道何时抽身而退。与其为了面子在无法达成的目标上白白浪费资源，不如及早承认失败，然后投身另一场商战。

商业战场上还有很多战斗，等待有志之士去拼搏和争取胜利。

商业将领应该通晓原则

参加任何比赛，要想有出色表现的话，首先必须学习比赛的规则或原

则，然后又必须忘掉这些规则。也就是说，你必须学会在不思考规则的条件下进行比赛。

不管是象棋比赛、高尔夫球比赛，还是商战，都是如此，走捷径成功不了。你必须从学习规则开始，然后在反复练习中忘掉这些规则。

优秀的网球选手不会在网球比赛中考虑握拍姿势，或思考哪里才是最佳击球点。网球选手要做的是集中精力，想着击败对手。

准商业将领首先应该学习的是商战原则，然后在作战时忘掉这些原则。优秀的将领不应该刻意地问：“我们正在打的是哪种类型的战争？我们应该运用什么原则？”

优秀的将领应该将商战原则烂熟于胸，以至于忘了这些原则，只专注于竞争对手。原则就像是习惯，习得后就无须记忆了。



如今，公司董事会里有许多像卡莉·菲奥莉娜这样的人，他们是出色的领导者，却是糟糕的战略家。惠普与康柏电脑合并，除了满足投资银行和自以为是的需要，战略上毫无道理可言。

现今商业竞争中存在的问题，不只是缺乏商战原则，最大的问题在于企业没有意识到首先要熟悉商战原则。为了纠正这个问题，商业人士必须一开始就要系统检视商业竞争的历史，并且学习决定战斗成败的战略原则。当今，战略最为重要。

战略和时机是商业竞争的制高点，其他方面都不重要。

[1] 安纳波利斯，美国马里兰州首府，美国海军军官学校所在地。——译者注

后记

20年前写这本书的时候，我们未曾想到那么多美国大品牌最终会陷入如此多的麻烦中。比如美国电报电话公司、通用汽车公司、柯达以及其他品牌，它们曾经被认为会基业长青。

这些品牌拥有强大实力，何以会有如此糟糕的战绩呢？当然，你可能会说，因为它们采用了糟糕的战略。但为什么会这样呢？许多陷入困境的大品牌都聘请了顾问，这些顾问拿着高薪，但显然没有提供实质性的帮助，没有帮企业抵御能颠覆它们的竞争对手。

也有人会认为，阻止错误决策的最后一道防线在董事会。董事会中有大约12位聪明并拥有几十年从业经验的董事，应该能确保CEO及其高级执行官时刻走在正确道路上。

错了。实际情况是，这些董事们加入了太多的董事会，他们没有足够的时间去研究需要他们全心关注的问题，或者说，他们只是企业家的朋友，而不是能提出质疑和中肯建议的人。

顾问和董事会虽然给不了多少帮助，但他们至少不会带来很大破坏，偶尔他们也能给出一些好想法。我们认为，罪魁祸首是华尔街。华尔街只会带来麻烦，因为它营造了一个只会鼓动错误决策的环境，有时候其后果无法挽回。在某种程度上，它建造了一个不断制造麻烦的温室，它不断鼓动企业为了“增长”而增长。

知名经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）诠释道：“我们没

有增长的迫切需要，却有增长的迫切欲望。”增长的欲望是引发企业走上错误道路的主要原因。增长应该是企业做对事情后的顺带结果，其本身并非是一个有价值的目标。事实上，追求增长是设定那些无法实现的目标背后的罪魁祸首。

在商战中，你想做什么不重要，重要的是你的敌人即竞争对手允许你做什么。商战与你的股价无关，它关乎的是与竞争对手相比，你赢得了多少顾客。

艾·里斯

杰克·特劳特

附录A 定位思想应用

定位思想

正在以下组织或品牌中得到运用

·长城汽车：品类聚焦打造全球盈利能力最强车企

以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入现有市场更大的轿车市场，并于2007年推出首款轿车产品，但市场反响冷淡，企业销售收入、利润双双下滑。2008年，在定位理论的帮助下，通过研究各个品类的未来趋势与机会，长城确定了聚焦SUV的战略，新战略驱动长城重获竞争力，哈弗战胜日韩品牌，重新夺回中国市场SUV冠军宝座。2011年至今，长城更是逆市增长，SUV产品供不应求，销售增速及利润高居自主车企之首，利润率超过保时捷位居全球第一，连续三年成为全球盈利能力最强的车企。2009年导入聚焦战略不到5年里，长城汽车股票市值增长超过80倍。

·老板：定位“大吸力”，摆脱长期拉锯战，油烟机市场一枝独秀

长期以来厨房家电中的两大品牌——老板与方太——之间的竞争呈现胶着状态，双方仅有零点几个百分点的差距。2012年开始，老板进一步收缩业务焦点，聚焦“吸油烟机”，强化“大吸力”。根据中怡康零售监测数据显示，2013年老板电器在吸油烟机市场的零售量和零售额份额同时卫冕。同时，由于企业聚焦的“光环效应”带动，老板灶具的销售额与销售量也双双夺冠，首次全面超越华帝灶具。2014年第一季度，老板吸油烟机零售量市场份额达到15.67%，领先第二名36.02%；零售额市场份额达到23.30%，

领先第二名17.31%。

·新杰克缝纫机：聚焦“服务”与中小企业，缔造全球工业缝纫机领导品牌

在经历连续三年下滑后，昔日工业缝纫机出口巨头杰克公司启动新的聚焦战略，进一步明确了“聚焦中档机型、聚焦中小服装企业客户、聚焦服务”的战略方向。在推动实施新战略后，新杰克公司2013年销售大幅上涨。当年工业缝纫机行业整体较上一年上涨10%~15%，而杰克公司上涨110%。新战略推动杰克品牌重回全球工业缝纫机领导品牌的位置，杰克公司成为全球最大的工业缝纫机企业。

·真功夫：新定位缔造中式快餐领导者

以蒸饭起家的中式快餐品牌真功夫在进入北京、上海等地之后逐渐陷入发展瓶颈，问题店增加，增长乏力。在定位理论的帮助下，通过研究快餐品类分化趋势，真功夫厘清了自身最佳战略机会，聚焦于米饭快餐，成立“米饭大学”，打造“排骨饭”为代表品项，并以“快速”为定位指导内部运营以及店面选址。新战略使真功夫重获竞争力，拉开与竞争对手的差距，进一步巩固了中式快餐领导者的地位。

.....

红云红河集团、鲁花花生油、芙蓉王香烟、长寿花玉米油、今麦郎方便面、白象方便面、爱玛电动车、王老吉凉茶、桃李面包、惠泉啤酒、燕京啤酒、美的电器、方太厨电、创维电器、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜.....

·“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物”时，就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。里斯和特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

·IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，里斯和特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成计算机服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

·莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，里斯和特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM的青睐，以高达35亿美元的价格售出。

·西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，里斯和特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

.....

惠普、宝洁、通用电气、苹果、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、

百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜.....

附录B 企业家感言

经过这些年的发展，我的体会是：越是在艰苦的时候，越能看到品类聚焦的作用。长城汽车坚持走“通过打造品类优势提升品牌优势”之路，至少在5年内不会增加产品种类。

——长城汽车股份有限公司董事长 魏建军

在与里斯中国公司的多年合作中，我最大的感受是企业在不断矫正自己的战略定位、聚焦再聚焦，真的是一场持久战。

——长城汽车股份有限公司总裁 王凤英

对于定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有被看好，大家没有全部杀进来，否则机会肯定不属于我马云。如果看过《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官 马云

我对定位理论并不陌生，本人经营企业多年，一直在有意识与无意识地应用定位、聚焦这些法则。通过这次系统学习，不但我自己得到了一次升华，而且更坚定了以后经营企业要运用品类战略理论，提升心智份额，提高市场份额。

——王老吉大健康产业总经理 徐文流

定位理论我一直关注，我的体会很实战，而且不断在发展和完善，很多观念都体现了根本的规律。

——真功夫创始人 蔡达标

没听课程之前，以为品类课程和定位课程差不多，听了课程以后，发现还是有很大的不同。品类战略的方法和步骤更清晰、更容易应用。听了品类战略的课才知道怎么在企业里落实定位。

——杰克控股集团有限公司总裁 阮积祥

听完课后，困扰我多年没有想通的问题得到了解决，品类战略对我帮助真的非常大！

——西贝餐饮集团董事长 贾国龙

我读过很多国外营销、战略类图书，国内专家的书，我认为只有《品类战略》这本书的内容最值得推荐，因此，我推荐360公司的每位同事都要读。

——奇虎360公司董事长 周鸿

通过学习，我认识到：聚焦，打造超级单品的重要性，通过打造超级单品来提升企业的品牌力。品类战略是企业系统工程，能使企业从外而内各个环节相配称。

——今麦郎日清食品有限公司董事长 范现国

学习了品类战略之后，我对心智当中品类划分更清楚了，回去对产品就做了调整，取得了很好的效果，就这一点就值得500万元的咨询费。

——安徽宣酒集团董事长 李健

我很早就读过《定位》，主要的收获在观念上，在读了《品类战略》之后，我感觉这个理论是真正具备系统的操作性的。我相信（品类战略）这个方法革命性的，它对创维集团的影响将在未来逐步显现出来。

——创维集团副总裁 杨东文

对于定位理论的理解，当时里斯中国公司的张云先生告诉我们一句话，一个企业不要考虑你要做什么，要考虑不要做什么。其实我理解定位，更多的是要放弃，放弃没有能力做到的，把精力集中到能够做到的地方，这样才有可能在有限的平台当中用你更多的资源去集中，做到相对竞争力的最大化。

——家有购物集团有限公司董事长 孔炯

我听过很多营销课，包括全球很多大公司的实战营销、品牌课程。里斯的品类战略是我近十年来听到的最好的营销课程！南孚聚焦战略的成功经验，是花了一亿多元的代价换回来的。所以，关于聚焦，我特别有共鸣。

——南孚电池营销总裁 刘荣海

我们非常欣赏和赞同里斯品类战略的思想，我们向每一个客户推荐里斯先生的《品牌的起源》，了解品类战略。我们也是按照品类战略的思想

来选择投资的企业。

——今日资本总裁 徐新

这是一个少即是多、多即是少的时代，懂得舍弃，才有专一，只有占据人们心智中的“小格子”，才终成唯一。把一切不能让你成为第一的东西统统丢掉，秉怀这种魄力，抵抗内心的贪婪，忍痛割爱到达极致，专心做好一件事，才有可能开创一个品类，引领一个品牌，终获成功。

——猫人国际董事长 游林

经过30年的市场经济发展，现在我们回过头来再来看《品类战略》。一方面，它是对过去的提炼与总结；另一方面，它让我们更多地了解到我们的中国制造怎样才能变成中国创造。

——皇明集团董事长 黄鸣

接触了定位理论，对我触动很大，尤其是里斯先生的无私，把这么好的观念无私地奉献给企业。

——滇红集团董事长 王天权

三天的学习，最大的收获是：用聚焦思考定位，做企业就是做品牌大树，而不是品牌大伞或灌木。还有一个重要的启示是：战略由决策层领导制定。

——公牛集团董事长 阮立平

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一

起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团的战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁 陈凯旋

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理 周斌全

品类战略是对定位理论的发展，抓住了根本，更有实用性！很好，收获很大！

——白象食品股份有限公司执行总裁 杨东云

课程前，我已对里斯品类战略进行了学习，并在企业中经营实践。这次学习的收获是：企业应该聚焦一个行业，甚至聚焦某一细分品类去突破。把有限的资源投入到别人的弱项以及自己的强项上去，这样才能解决竞争问题。

——莱克电气股份有限公司董事长 倪祖根

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理 秦玉峰

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望定位理论能够帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人 夏志红

定位思想最大的特点就是观点鲜明，直指问题核心，绝不同于学院派的观点。

——北药集团董事长 卫华诚

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份有限公司董事长 张文东



卓有成效的 管理者

[美] 彼得·德鲁克 著

许是祥 译 那国毅 审校

The Effective
Executive

彼得·德鲁克全集



PETER F.
DRUCKER



机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克全集

卓有成效的管理者

The Effective Executive

（美）彼得·德鲁克（Peter F.Drucker） 著

许是祥 译

ISBN：978-7-111-60402-0

本书纸版由机械工业出版社于2018年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前言

第1章 卓有成效是可以学会的

为什么需要卓有成效的管理者

谁是管理者

管理者必须面对的现实

对有效性的认识

卓有成效可以学会吗

第2章 掌握自己的时间

时间对管理者的压力

如何诊断自己的时间

消除浪费时间的活动

统一安排可以自由支配的时间

第3章 我能贡献什么

管理者的承诺

如何使专业人员的工作卓有成效

正确的人际关系

有效的会议

第4章 如何发挥人的长处

要用人所长

如何管理上司

充分发挥自己的长处

第5章 要事优先

摆脱昨天

先后次序的考虑

第6章 决策的要素

有关决策的案例研究

决策的五个要素

第7章 有效的决策

个人见解和决策的关系

反面意见的运用

决策与电脑

第8章 结论：管理者必须卓有成效

推荐序一

功能正常的社会和博雅管理

为“彼得·德鲁克全集”作序

享誉世界的“现代管理学之父”彼得·德鲁克先生自认为，虽然他因为创建了现代管理学而广为人知，但他其实是一名社会生态学者，他真正关心的是个人在社会环境中的生存状况，管理则是新出现的用来改善社会和人生的工具。他一生写了39本书，只有15本书是讲管理的，其他都是有关社群（社区）、社会 and 政体的，而其中写工商企业管理的只有两本书（《为成果而管理》和《创新与企业家精神》）。

德鲁克深知人性是不完美的，因此人所创造的一切事物，包括人设计的社会也不可能完美。他对社会的期待和理想并不高，那只是一个较少痛苦，还可以容忍的社会。不过，它还是要有基本的功能，为生活在其中的人提供可以正常生活和工作的条件。这些功能或条件，就好像一个生命体必须具备正常的生命特征，没有它们社会也就不成其为社会了。值得注意的是，社会并不等同于“国家”，因为“国（政府）”和“家（家庭）”不可能提供一个社会全部必要的职能。在德鲁克眼里，功能正常的社会至少要有三大类机构组成：政府、企业和非营利机构，它们各自发挥不同性质的作用，每一类、每一个机构中都要有能解决问题、令机构创造出独特绩效的权力中心和决策机制，这个权力中心和决策机制同时也要让机构里的每个人各得其所，既有所担当、做出贡献，又得到生计和身份、地位。这些在

过去的国家中从来没有过的权力中心和决策机制，或者说新的“政体”，就是“管理”。在这里德鲁克把企业 and 非营利机构中的管理体制与政府的统治体制统称为“政体”，是因为它们都掌握权力，但是，这是两种性质截然不同的权力。企业 and 非营利机构掌握的，是为了提供特定的产品和服务，而调配社会资源的权力，政府所拥有的，则是整个社会公平的维护、正义的裁夺和干预的权力。

在美国克莱蒙特大学附近，有一座小小的德鲁克纪念馆，走进这座用他的故居改成的纪念馆，正对客厅入口的显眼处有一段他的名言：

在一个由多元的组织所构成的社会中，使我们的各种组织机构负责任地、独立自主地、高绩效地运作，是自由和尊严的唯一保障。有绩效的、负责任的管理是对抗和替代极权专制的唯一选择。

当年纪念馆落成时，德鲁克研究所的同事们问自己，如果要从德鲁克的著作中找出一段精练的话，概括这位大师的毕生工作对我们这个世界的意义，会是什么？他们最终选用了这段话。

如果你了解德鲁克的生平，了解他的基本信念和价值观形成的过程，你一定会同意他们的选择。从他的第一本书《经济人的末日》到他独自完成的最后一本书《功能社会》之间，贯穿着一条抵制极权专制、捍卫个人自由和尊严的直线。这里极权的极是极端的极，不是集中的集，两个词一字之差，其含义却有着重大区别，因为人类历史上由来已久的中央集权统治直到20世纪才有条件变种成极权主义。极权主义所谋求的，是从肉体到精神，全面、彻底地操纵和控制人类的每一个成员，把他们改造成实现个别极权主义者梦想的人形机器。20世纪给人类带来最大灾难和伤害的战争

和运动，都是极权主义的“杰作”，德鲁克青年时代经历的希特勒纳粹主义正是其中之一。要了解德鲁克的经历怎样影响了他的信念和价值观，最好去读他的《旁观者》；要弄清什么是极权主义和为什么大众会拥护它，可以去读汉娜·阿伦特1951年出版的《极权主义的起源》。

好在历史的演变并不总是令人沮丧。工业革命以来，特别是从1800年开始，最近这200年生产力呈加速度提高，不但造就了物质的极大丰富，还带来了社会结构的深刻改变，这就是德鲁克早在80年前就敏锐地洞察和指出的，多元的、组织型的新社会的形成：新兴的企业和非营利机构填补了由来已久的“国（政府）”和“家（家庭）”之间的断层和空白，为现代国家提供了真正意义上的种种社会功能。在这个基础上，教育的普及和知识工作者的崛起，正在造就知识经济和知识社会，而信息技术成为这一切变化的加速器。要特别说明，“知识工作者”是德鲁克创造的一个称谓，泛指具备和应用专门知识从事生产工作，为社会创造出有用的产品和服务的人群，这包括企业家和在任何机构中的管理者、专业人士和技工，也包括社会上的独立执业人士，如会计师、律师、咨询师、培训师等。在21世纪的今天，由于知识的应用领域一再被扩大，个人和个别机构不再是孤独无助的，他们因为掌握了某项知识，就拥有了选择的自由和影响他人的权力。知识工作者和由他们组成的知识型组织不再是传统的知识分子或组织，知识工作者最大的特点就是他们的独立自主，可以主动地整合资源、创造价值，促成经济、社会、文化甚至政治层面的改变，而传统的知识分子只能依附于当时的统治当局，在统治当局提供的平台上才能有所作为。这是一个划时代的、意义深远的变化，而且这个变化不仅发生在西方发达国家，也发生在发展中国家。

在一个由多元组织构成的社会中，拿政府、企业 and 非营利机构这三类组织相互比较，企业和非营利机构因为受到市场、公众和政府的制约，它们的管理者不可能像政府那样走上极权主义统治，这是它们在德鲁克看来，比政府更重要、更值得寄予希望的原因。尽管如此，它们仍然可能因为管理缺位或者管理失当，例如官僚专制，不能达到德鲁克期望的“负责任地、高绩效地运作”，从而为极权专制垄断社会资源让出空间、提供机会。在所有机构中，包括在互联网时代虚拟的工作社群中，知识工作者的崛起既为新的管理提供了基础和条件，也带来对传统的“胡萝卜加大棒”管理方式的挑战。德鲁克正是因应这样的现实，研究、创立和不断完善现代管理学的。

1999年1月18日，德鲁克接近90岁高龄，在回答“我最重要的贡献是什么”这个问题时，他写了下面这段话：

我着眼于人和权力、价值观、结构和规范去研究管理学，而在所有这些之上，我聚焦于“责任”，那意味着我是把管理学当作一门真正的“博雅技艺”来看待的。

给管理学冠上“博雅技艺”的标识是德鲁克的首创，反映出他对管理的独特视角，这一点显然很重要，但是在他众多的著作中却没找到多少这方面的进一步解释。最完整的阐述是在他的《管理新现实》这本书第15章第五小节，这节的标题就是“管理是一种博雅技艺”：

30年前，英国科学家兼小说家斯诺（C.P.Snow）曾经提到当代社会的“两种文化”。可是，管理既不符合斯诺所说的“人文文化”，也不符合他所说的“科学文化”。管理所关心的是行动和应用，而成果正是对管理的考

验，从这一点来看，管理算是一种科技。可是，管理也关心人、人的价值、人的成长与发展，就这一点而言，管理又算是人文学科。另外，管理对社会结构和社群（社区）的关注与影响，也使管理算得上是人文学科。事实上，每一个曾经长年与各种组织里的管理者相处的人（就像本书作者）都知道，管理深深触及一些精神层面关切的问题——像人性的善与恶。

管理因而成为传统上所说的“博雅技艺”（liberal art）——是“博雅”（liberal），因为它关切的是知识的根本、自我认知、智慧和领导力，也是“技艺”（art），因为管理就是实行和应用。管理者从各种人文科学和社会科学中——心理学和哲学、经济学和历史、伦理学，以及从自然科学中，汲取知识与见解，可是，他们必须把这种知识集中在效能和成果上——治疗病人、教育学生、建造桥梁，以及设计和销售容易使用的软件程序等。

作为一个有多年实际管理经验，又几乎通读过德鲁克全部著作的人，我曾经反复琢磨过为什么德鲁克要说管理学其实是一门“博雅技艺”。我终于意识到这并不仅仅是一个标新立异的溢美之举，而是在为管理定性，它揭示了管理的本质，提出了所有管理者努力的正确方向。这至少包括了以下几重含义：

第一，管理最根本的问题，或者说管理的要害，就是管理者和每个知识工作者怎么看待与处理人和权力的关系。德鲁克是一位基督徒，他的宗教信仰和他的生活经验相互印证，对他的研究和写作产生了深刻的影响。在他看来，人是不应该有权力（power）的，只有造人的上帝或者说造物

主才拥有权力，造物主永远高于人类。归根结底，人性是软弱的，经不起权力的引诱和考验。因此，人可以拥有的只是授权（authority），也就是人只是在某一阶段、某一事情上，因为所拥有的品德、知识和能力而被授权。不但任何个人是这样，整个人类也是这样。民主国家中“主权在民”，但是人民的权力也是一种授权，是造物主授予的，人在这种授权之下只是一个既有自由意志，又要承担责任的“工具”，他是造物主的工具而不能成为主宰，不能按自己的意图去操纵和控制自己的同类。认识到这一点，人才会谦卑而且有责任感，他们才会以造物主才能够掌握、人类只能被其感召和启示的公平正义，去时时检讨自己，也才会甘愿把自己置于外力强制的规范和约束之下。

第二，尽管人性是不完美的，但是人彼此平等，都有自己的价值，都有自己的创造能力，都有自己的功能，都应该被尊敬，而且应该被鼓励去创造。美国的独立宣言和宪法中所说的，人生而平等，每个人都有与生俱来、不证自明的权利（rights），正是从这一信念而来的，这也是德鲁克的管理学之所以可以有所作为的根本依据。管理者是否相信每个人都有善意和潜力？是否真的对所有人都平等看待？这些基本的或者说核心的价值观和信念，最终决定他们是否能和德鲁克的学说发生感应，是否真的能理解和实行它。

第三，在知识社会和知识型组织里，每一个工作者在某种程度上，都既是知识工作者，也是管理者，因为他可以凭借自己的专门知识对他人和组织产生权威性的影响——知识就是权力。但是权力必须和责任捆绑在一起。而一个管理者是否负起了责任，要以绩效和成果做检验。凭绩效和成果问责的权力是正当和合法的权力，也就是授权（authority），否则就成

为德鲁克坚决反对的强权（might）。绩效和成果之所以重要，不但在经济和物质层面，而且在心理层面，都会对人们产生影响。管理者和领导者如果持续不能解决现实问题，大众在彻底失望之余，会转而选择去依赖和服从强权，同时甘愿交出自由和尊严。这就是为什么德鲁克一再警告，如果管理失败，极权主义就会取而代之。

第四，除了让组织取得绩效和成果，管理者还有没有其他的责任？或者换一种说法，绩效和成果仅限于可量化的经济成果和财富吗？对一个工商企业来说，除了为客户提供价廉物美的产品和服务、为股东赚取合理的利润，能否同时成为一个良好的、负责任的“社会公民”，能否同时帮助自己的员工在品格和能力两方面都得到提升呢？这似乎是一个太过苛刻的要求，但它是一个合理的要求。我个人在十多年前，和一家这样要求自己的后勤服务业的跨国公司合作，通过实践认识到这是可能的。这意味着我们必须学会把伦理道德的诉求和经济目标，设计进同一个工作流程、同一套衡量系统，直至每一种方法、工具和模式中去。值得欣慰的是，今天有越来越多的机构开始严肃地对待这个问题，在各自的领域做出肯定的回答。

第五，“作为一门博雅技艺的管理”或称“博雅管理”，这个讨人喜爱的中文翻译有一点儿问题，从翻译的“信、达、雅”这三项专业要求来看，雅则雅矣，信有不足。liberal art直译过来应该是“自由的技艺”，但最早的繁体字中文版译成了“博雅艺术”，这可能是想要借助它在中国语文中的褒义，我个人还是觉得“自由的技艺”更贴近英文原意。liberal本身就是自由。art可以译成艺术，但管理是要应用的，是要产生绩效和成果的，所以它首先应该是一门“技能”。另一方面，管理的对象是人们的工作，和人打交道一定会面对人性的善恶，人的千变万化的意念——感性的和理性的，

从这个角度看，管理又是一门涉及主观判断的“艺术”。所以art其实更适合解读为“技艺”。liberal——自由，art——技艺，把两者合起来就是“自由技艺”。

最后我想说的是，我之所以对liberal art的翻译这么咬文嚼字，是因为管理学并不像人们普遍认为的那样，是一个人或者一个机构的成功学。它不是旨在让一家企业赚钱，在生产效率方面达到最优，也不是旨在让一家非营利机构赢得道德上的美誉。它旨在让我们每个人都生存在其中的人类社会和人类社群（社区）更健康，使人们较少受到伤害和痛苦。让每个工作者，按照他与生俱来的善意和潜能，自由地选择他自己愿意在这个社会或社区中所承担的责任；自由地发挥才智去创造出对别人有用的价值，从而履行这样的责任；并且在这样一个创造性工作的过程中，成长为更好和更有能力的人。这就是德鲁克先生定义和期待的，管理作为一门“自由技艺”，或者叫“博雅管理”，它的真正的含义。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

推荐序二

跨越时空的管理思想

20多年来，机械工业出版社华章公司关于德鲁克先生著作的出版计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜，广受读者喜爱。我非常荣幸，一开始就全程参与了这套丛书的翻译、出版和推广活动。尽管这套丛书已经面世多年，然而每次去新华书店或是路过机场的书店，总能看见这套书静静地立于书架之上，长盛不衰。在当今这样一个强调产品迭代、崇尚标新立异、出版物良莠难分的时代，试问还有哪本书能做到这样呢？

如今，管理学研究者们试图总结和探讨中国经济与中国企业成功的奥秘，结论众说纷纭、莫衷一是。我想，企业成功的原因肯定是多种多样的。中国人讲求天时、地利、人和，缺一不可，其中一定少不了德鲁克先生著作的启发、点拨和教化。从中国老一代企业家（如张瑞敏、任正非），及新一代的优秀职业经理人（如方洪波）的演讲中，我们常常可以听到来自先生的真知灼见。在当代管理学术研究中，我们也可以常常看出先生的思想指引和学术影响。我常常对学生说，当你不能找到好的研究灵感时，可以去翻翻先生的著作；当你对企业实践困惑不解时，也可以把先生的著作放在床头。简言之，要想了解现代管理理论和实践，首先要从研读德鲁克先生的著作开始。基于这个原因，1991年我从美国学成回国后，在南京大学商学院图书馆的一角专门开辟了德鲁克著作之窗，并一手创办

了德鲁克论坛。至今，我已在南京大学商学院举办了100多期德鲁克论坛。在这一点上，我们也要感谢机械工业出版社华章公司为德鲁克先生著作的翻译、出版和推广付出的辛勤努力。

在与企业家的日常交流中，当发现他们存在各种困惑的时候，我常常推荐企业家阅读德鲁克先生的著作。这是因为，秉持奥地利学派的一贯传统，德鲁克先生总是将企业家和创新作为著作的中心思想之一。他坚持认为：“优秀的企业家和企业家精神是一个国家最为重要的资源。”在企业发展过程中，企业家总是面临着效率和创新、制度和个性化、利润和社会责任、授权和控制、自我和他人等不同的矛盾与冲突。企业家总是在各种矛盾与冲突中成长和发展。现代工商管理教育不但需要传授建立现代管理制度的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者，两者缺一不可。这是因为，一方面，企业家需要通过对管理原则、责任和实践进行研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低限度；另一方面，一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也会很容易土崩瓦解。换言之，一个再高效的组织，如果缺乏有效的管理者和员工，组织的效率也不可能得到实现。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但是我们可以看到自由、成长、创新、多样化、多元化的思想在其著作中是一以贯之的。正如德鲁克在《旁观者》一书的序言中所阐述的，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克却说，“人比任何概念都有趣多了”。德鲁克本人虽然只是

管理的旁观者，但是他对企业家工作的理解、对管理本质的洞察、对人性复杂性的观察，鞭辟入里、入木三分，这也许就是企业家喜爱他的著作的原因吧！

德鲁克先生从研究营利组织开始，如《公司的概念》（1946年），到研究非营利组织，如《非营利组织的管理》（1990年），再到后来研究社会组织，如《功能社会》（2002年）。虽然德鲁克先生的大部分著作出版于20世纪六七十年代，然而其影响力却是历久弥新的。在他的著作中，读者很容易找到许多最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的“真知灼见”，从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、跨国公司、企业成长和创新型组织等。

30多年前在美国读书期间，我就开始阅读先生的著作，学习先生的思想，并聆听先生的课堂教学。回国以后，我一直把他的著作放在案头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每次重温的时候，竟然会生出许多不同以往的想法和体会。仿佛这是一座挖不尽的宝藏，让人久久回味，有幸得以伴随终生。一本著作一旦诞生，就独立于作者、独立于时代而专属于每个读者，不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发、得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的著作就

是如此。

特此作序，与大家共勉！

Handwritten signature in black ink, appearing to read '王鲁敏' (Wang Ruimin).

南京大学人文社会科学资深教授、商学院名誉院长

博士生导师

2018年1月6日于南京大学商学院安中大楼

推荐序三

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院是因循彼得·德鲁克和伊藤雅俊命名的。德鲁克生前担任玛丽·兰金·克拉克社会科学与管理学教席教授长达三十余载，而伊藤雅俊则受到日本商业人士和企业家的高度评价。

彼得·德鲁克被称为“现代管理学之父”，他的作品涵盖了39本著作和无数篇文章。在德鲁克学院，我们将他的著述加以浓缩，称之为“德鲁克学说”，以撷取德鲁克著述在五个关键方面的精华。

我们用以下框架来呈现德鲁克著述的现实意义，并呈现他的管理理论对当今社会的深远影响。

这五个关键方面如下。

（1）**对功能社会重要性的信念**。一个功能社会需要各种可持续性的组织贯穿于所有部门，这些组织皆由品行端正和有责任感的经理人来运营，他们很在意自己为社会带来的影响以及所做的贡献。德鲁克有两本书堪称他在功能社会研究领域的奠基之作。第一本书是《经济人的末日》（1939年），“审视了法西斯主义的精神和社会根源”。然后，在接下来出版的《工业人的未来》（1942年）一书中，德鲁克阐述了自己对第二次世界大战后社会的展望。后来，因为对健康组织对功能社会的重要作用兴趣盎然，他的主要关注点转到了商业。

（2）**对人的关注**。德鲁克笃信管理是一门博雅艺术，即建立一种情境，使博雅艺术在其中得以践行。这种哲学的宗旨是：管理是一项人的活

动。德鲁克笃信人的潜质和能力，而且认为卓有成效的管理者是通过人来做成事情的，因为工作会给人带来社会地位和归属感。德鲁克提醒经理人，他们的职责可不只是给大家发一份薪水那么简单。

对于如何看待客户，德鲁克也采取“以人为本”的思想。他有一句话人人知晓，即客户决定了你的生意是什么、这门生意出品什么以及这门生意日后能否繁荣，因为客户只会为他们认为有价值的东西买单。理解客户的现实以及客户崇尚的价值是“市场营销的全部所在”。

（3）对绩效的关注。经理人有责任使一个组织健康运营并且持续下去。考量经理人的凭据是成果，因此他们要为那些成果负责。德鲁克同样认为，成果负责制要渗透到组织的每一个层面，务求淋漓尽致。

制衡的问题在德鲁克有关绩效的论述中也有所反映。他深谙若想提高人的生产力，就必须让工作给他们带来社会地位和意义。同样，德鲁克还论述了在延续性和变化二者间保持平衡的必要性，他强调面向未来并且看到“一个已经发生的未来”是经理人无法回避的职责。经理人必须能够探寻复杂、模糊的问题，预测并迎接变化乃至更新所带来的挑战，要能看到事情目前的样貌以及可能呈现的样貌。

（4）对自我管理的关注。一个有责任心的工作者应该能驱动他自己，能设立较高的绩效标准，并且能控制、衡量并指导自己的绩效。但是首先，卓有成效的管理者必须能自如地掌控他们自己的想法、情绪和行动。换言之，内在意愿在先，外在成效在后。

（5）基于实践的、跨学科的、终身的学习观念。德鲁克崇尚终身学

习，因为他相信经理人必须要与变化保持同步。但德鲁克曾经也有一句名言：“不要告诉我你跟我有过一次精彩的会面，告诉我你下周一打算有哪些不同。”这句话的意思正如我们理解的，我们必须关注“周一早上的不同”。

这些就是“德鲁克学说”的五个支柱。如果你放眼当今各个商业领域，就会发现这五个支柱恰好代表了五个关键方面，它们始终贯穿交织在许多公司使命宣传达的讯息中。我们有谁没听说过高管宣称要回馈他们的社区，要欣然采纳以人为本的管理方法和跨界协同呢？

彼得·德鲁克的远见卓识在于他将管理视为一门博雅艺术。他的理论鼓励经理人去应用“博雅艺术的智慧和操守课程来解答日常在工作、学校和社会中遇到的问题”。也就是说，经理人的目光要穿越学科边界来解决这世上最棘手的一些问题，并且坚持不懈地问自己：“你下周一打算有哪些不同？”

彼得·德鲁克的影响不限于管理实践，还有管理教育。在德鲁克学院，我们用“德鲁克学说”的五个支柱来指导课程大纲设计，也就是说，我们按照从如何进行自我管理到组织如何介入社会这个次序来给学生开设课程。

德鲁克学院一直十分重视自己的毕业生在管理实践中发挥的作用。其实，我们的使命宣言就是：

通过培养改变世界的全球领导者，来提升世界各地的管理实践。

有意思的是，世界各地的管理教育机构也很重视它们的学生在实践中的表现。事实上，这已经成为国际精英商学院协会（AACSB）认证的主要

标志之一。国际精英商学院协会“始终致力于增进商界、学者、机构以及学生之间的交融，从而使商业教育能够与商业实践的需求步调一致”。

最后我想谈谈德鲁克和管理教育，我的观点来自2001年11月BizEd杂志第1期对彼得·德鲁克所做的一次访谈，这本杂志由商学院协会出版，受众是商学院。在访谈中，德鲁克被问道：在诸多事项中，有哪三门课最重要，是当今商学院应该教给明日之管理者的？

德鲁克答道：

第一课，他们必须学会对自己负责。太多的人仍在指望人事部门来照顾他们，他们不知道自己的优势，不知道自己的归属何在，他们对自己毫不负责。

第二课也是最重要的，要向上看，而不是向下看。焦点仍然放在对下属的管理上，但应开始关注如何成为一名管理者。管理你的上司比管理下属更重要。所以你要问：“我应该为组织贡献什么？”

最后一课是必须修习基本的素养。是的，你想让会计做好会计的事，但你也想让她了解组织的其他功能何在。这就是我说的组织的基本素养。这类素养不是学一些相关课程就行了，而是与实践经验有关。

凭我一己之见，德鲁克在2001年给出的这则忠告，放在今日仍然适用。卓有成效的管理者需要修习自我管理，需要向上管理，也需要了解一个组织的功能如何与整个组织契合。

彼得·德鲁克对管理实践的影响深刻而巨大。他涉猎广泛，他的一些早

期著述，如《管理的实践》（1954年）、《卓有成效的管理者》（1966年）以及《创新与企业家精神》（1985年），都是我时不时会翻阅研读的书籍，每当我作为一个商界领导者被诸多问题困扰时，我都会从这些书中寻求答案。

珍妮·达罗克

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院院长

亨利·黄市场营销和创新教授

美国加州克莱蒙特市

前言

关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何自我管理才能成为卓有成效的管理者的。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要言传身教的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。

要做到卓有成效，仅靠天资聪明、工作努力或知识渊博是不够的。要使你的工作卓有成效，还必须要有其他的一些因素。但是要做到卓有成效，也不需要特殊的天赋、出众的才能或者专门的培训。要成为卓有成效的管理者，需要做到某些事情。这些事情实际上相当简单，那就是亲自实践。它们包括本书中提到并加以讨论的一些实际做法，不过这些做法并不是“与生俱来”的。在我45年的咨询生涯中，我与大小、各种各样的组织中的大量管理者打过交道，有企业界、政府机构、工会、医院、大学及社区服务机构；有美国、日本以及欧洲和拉丁美洲国家的管理者，但是，我从来没有遇见过一个“天生”的卓有成效的管理者。他们都是通过不断的实践，最终将追求成效变成一种习惯。所有那些想努力让自己成为卓有成效的管理者的人都成功地做到了这一点。卓有成效是可以学会的，也是必须学会的。

卓有成效是管理者的职责所在，无论他们是负责他人和自己绩效的管理者，还是仅仅对自己绩效负责的专业工作者。如果做不到卓有成效，就

谈不上“绩效”，不管你在工作中投入了多少才智和知识，花了多少时间和心血。然而，我们习以为常的是，迄今为止我们对卓有成效的管理者的重视仍然不够。组织机构——不管是工商企业、政府机构、工会、大医院还是大学，毕竟都是全新的。一个世纪前，除了偶尔去当地的邮局寄一封信，几乎没有人在这类组织接触过。当时管理者的工作是否有效那只是企业内部的事。直到最近，人们才开始关注管理者的成效，或者说对众多管理者缺乏成效感到忧虑。但是，现在的大部分人，特别是那些接受过相当程度的教育的人，可能都会在某一个组织中工作一辈子。在所有发达国家，社会已经成为一个由各种组织构成的社会。个人的成效越来越取决于其在组织中的工作是否能取得成效，是否能成为卓有成效的管理者。现代社会及其运转的成效，也许还包括其生存的能力，也越来越取决于各类组织中管理者的成效。卓有成效的管理者正在迅速成为社会的一项关键资源，而能够成为卓有成效的管理者已成为个人获得成功的主要标志，对于刚刚开始工作的年轻人和处于事业发展过程中的人们都是如此。

彼得·德鲁克

1985年元旦于加利福尼亚州克莱蒙特

第1章 卓有成效是可以学会的

管理者的工作必须要卓有成效。推敲起来，“使某项工作产生效益”（to effect）和“完成某项工作”（to execute），可视为同义词。身为管理者，不管是企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管，还是军事机构主管，首先必须要按时做完该做的事情。换言之，管理者做事必须有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人中，真正卓有成效者，殊不多见。一般来说，管理者普遍才智较高、想象力丰富，并具有很高的知识水准。但是一个人的有效性，与他的智力、想象力或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效，因为他们没有认识到才能本身并不是成果。他们也不知道，一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。相反，在每一个机构中，总会有一些极为有效的勤勉人士，当别人忙得晕头转向的时候（许多聪明人常误以为这是有创造力的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑中的乌龟，脚踏实地，一步一个脚印，率先到达目的地。

智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身仅是限制性因素，只有通过管理者卓有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。

为什么需要卓有成效的管理者

上文所述，听起来都是理所当然的。在当今这个时代，有关管理者任务的专著和论文已是汗牛充栋，却很少有人关注管理者的有效性问题，这是为什么呢？

原因之一，就是“有效性”只是“知识工作者”（knowledge worker）的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对“体力工作”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓效率，可以说是“把事情做对”（to do things right）的能力，而不是“做对的事情”（to get the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和质量来衡量，例如制成了多少双鞋子及其质量如何。近百年来，对如何衡量体力工作的效率和质量，我们已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法，来促使工作者的产出大为增加。

在过去，一个机构的组成多以体力工作者为主体，例如操作机器的工人，或前线打仗的士兵，所以，关于有效性的需要不太迫切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者只不过是下达命令，要求下属执行而已，而且管理者的人数，也只占全部工作人数中一个极小的比例。所以，不管是否站得住脚，我们暂且假定他们都是卓有成效的。在那样的情形下，我们不妨完全信任管理者的天赋，认为他们已具备了一般人所不容易具备的能力。

这种情况不仅仅存在于企业和军队中。100年前，美国南北战争时期

的“政府”只由极少数人组成，这对今天的人来说简直是难以理解的。林肯时代的战争部^[1]只有不到50个文职官员，其中绝大多数人既不是“管理者”，也不是决策者，仅是通信报务人员。20世纪初西奥多·罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构人员，可以在今天国会大厦前的任何一座办公楼之内享有宽敞的办公空间。

医院也是一样。从前的医院，并没有所谓X光及化验技术员、营养师、治疗专家以及社会工作者等。而今天美国的医院，平均每100位病人，就需要各类医务人员250人。从前的医院，除了几位护士，只需雇用几名清洁工、厨师和杂工即可。那个时候，只有医生才是医院中的知识工作者，而护士是他们的助手。

总而言之，在从前的机构中，主要的问题就是如何提高听命于人的体力工作者的效率。知识工作者在从前的机构中并不占多数。

实际上，早期的知识工作者中只有极少一部分人在机构里工作，大部分人都是自行开业，最多雇用一位助手。因此，他们的工作是否有效，只会对他们自己产生影响。

而今天，由知识工作者构成的组织比比皆是，而且都颇有规模。现代的社会，是一个由组织化的机构形成的社会。其中的每一个机构，包括军事机构，都在把重心转向知识工作者，他们在工作中需要使用更多的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。那些受过教育，懂得使用知识、理论和概念的人渐渐取代仅有体力技能的人，成为组织里的主力，他们只有对组织真正做出贡献，才能算是有效。

今天我们已经不能再想当然地假定，凡是管理者都一定是有效的。有效性的课题已不容忽视。

关于体力工作，我们已有一套完整的衡量方法和制度，从工程设计到质量控制，但是这种衡量方法和制度，并不能适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，则尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图，其结果也是极其可悲的。唯有从事“对”的工作，才能使工作有效，而这一点，却是无法用衡量体力工作的方法来衡量的。

我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。

《纽约客》（The New Yorker）杂志某期曾刊载一幅漫画。画中间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司销售总经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“思考。”画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，正向着天花板吐烟圈。门外刚好有两位较年长的人走过，一人问另一人：“天知道史密斯是不是在思考我们的肥皂问题！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而，思考却正是他的本分，他既然是在思考，他就是在工作。

知识工作者的工作动力，取决于他是否具有有效性及他在工作中能否有所成就。^[2]如果他的工作缺少有效性，那么他对做好工作和做出贡献的热情很快就会消退，他将成为朝九晚五在办公室消磨时间的人。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产有形的产品，例

如挖一条水沟、制造一双鞋或一个机械零件。他生产的是知识、创意和信息。这样的产品本身并无用途，只有通过另一位知识工作者，把他的产品当作投入，并转化为另一种产出，它们才具有实际的意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将只是毫无意义的资料。因此，知识工作者必须做到一些体力工作者不需要做的事，他必须具有有效性。他不能指望他的产出像一双制作精美的鞋子那样，本身具有直观的用途。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些高度发达的社会和经济实体，如美国、日本和西欧国家，才能获得及保持强大的竞争力。

美国是这方面的典型，美国今天占优势的资源首推教育。美国的教育虽然仍有很多有待改进的地方，但它的投入确实是其他较贫穷的国家望尘莫及的。美国在教育方面投资之庞大，可以说是史无前例的。培养一位自然科学方面的博士，需10万~20万美元的社会投资。即使是培养一位没什么特殊职业技能的大学毕业生，也得花费5万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个富足的社会中，教育就是它所拥有的一项真正的优势。当然这一优势能否得到充分发挥，还取决于知识工作者的工作是否卓有成效。而所谓知识工作者的生产力，就是“做好该做的事情”的能力，也就是有效性。

[1] Secretary of War，战争部，现在该部门已不存在，其职能由国防部接管。——编者注

[2] 这一点已被许多研究所证实，特别是以下3本根据实践经验写成的书：

弗雷德里克·赫茨伯格的《工作的动力》；戴维C.麦克莱伦的《不断取得成就的社会》；弗雷德里克·赫茨伯格的《工作与人性》。

谁是管理者

在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能对该组织的经营能力及达成的成果产生实质性的影响，那么他就是一位管理者。经营能力对企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大在某一特定市场的占有率。对医院而言，也许是为病人提供更妥善的医疗服务。这样一位管理者，不能仅以执行命令为满足，他必须能做决策，并承担起做出贡献的责任。他既然学识渊博，就应该比其他人更能做出正确的决策。他的决定可能会被取消，他也可能被降职，甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他有一天身为管理者，他就不能忘记他的标准、目标和贡献。

绝大多数的经理人都管理者（当然并非全部）。在现代社会中，许多非主管人员也正渐渐成为管理者。在一个知识型组织中，固然需要经理人，同样也需要能做出贡献的“专业人才”，来担任需要负责、决策，并拥有一定职权的职位。

美国报纸曾刊登一篇对于越南战场上的一位青年步兵上尉的采访，最能清楚地说明这一点。

记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的下属？”那位青年步兵上尉回答说：“在那里，我是唯一的负责人。当我的下属在丛林中遭遇敌人却不知道该怎么行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我的任务，只是确保他们知道在这种情形下应该如何行动。至于实际上该怎么做，应由他们根据情况加以判断。责任虽然在我，但行动的决策却由战场

上的每个人自己决定。”

在游击战中，每一个人都是“管理者”。

在主管人员中，也有许多人并不是管理者。换言之，许多人只不过是别人的上司，甚至是许多人的上司，但他们的行为，并不能对组织的经营能力产生重大的影响。制造业的工厂领班大多属于此类，他们只是“监工”而已。由于他们管理别人的工作，所以他们确实是主管人员，但对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权。所以他们的工作，大部分还可以用效率和质量来衡量与考核，而且我们用来衡量与考核体力工作者的尺度对他们仍然适用。

与此相反，一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有下属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究员也许有200位下属，而另一家竞争企业里的市场研究员也许只有一个秘书。然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别，即使有所差别，也只是行政工作上一些细节的不同。有200位下属，当然远比只有一个秘书能够多做许多事，却并不表示他的产出和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来衡量，也不能用成本来衡量。衡量知识工作主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大或管理工作有多繁杂。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增强企业成长和发展的潜力。果真如此，那雇用200人也算便宜。可是，200人在一起工作必然会产生各种问题，如果他们把问题带到工作中来，主管人员就会被这些问题搞得焦头烂额，太忙于“管”而无暇顾及真正的市场研究和基本决策

了。他也许会成天忙于审核数字，根本没有时间考虑“我们的市场”到底情况如何。甚至于当市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也会疏于察觉。

当然，单枪匹马的市场研究员，可能会非常能干，也可能能力很低。他可能成为公司发展的知识和愿景的源泉，也可能将他的时间耗于细枝末节（一般人以为这就是研究），以至于对其他事情视而不见、听而不闻，更别提思考研究了。

在每一个知识型组织中，总有人单独作战，虽然他们没有下属，但他们仍然算是管理者。当然，像上面所举的越南战争的例子，每一个人都必须随时做出影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是实验室里的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他也许是做了极有可能大大影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是实验室的主任，也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，从财务角度对某种产品进行决策，可能是公司资深副总裁的职责^[1]，也可能是由一位普通职员来决定。这种情况在今天的大型组织中，可以说是屡见不鲜的。

在本书中，“管理者”一词，将泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做出影响整体绩效和成果的决策。（但这并不意味着大部分知识工作者都是管理者，因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是属于日常事务性的、不需要什么技能的工作。）在这样的管理者的定义下，知识工作者中管理者的人数，往往比任何一张组织结构图中所公布的人数多得多。

这是我们应该明了的起点——我们已看到有关这方面的种种努力，对经理人员和做出贡献的专业人员的嘉奖与报酬，建立了平行的晋升通道。

[2]但是到目前为止，对下面这一问题心中有数的人还不是太多：在今天最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构还是医疗机构中，到底有多少人必须做出具有重大意义且具有决定性影响的决策？要知道所谓的知识权威，实际上与职位权威同样都是合法的。基于知识权威所做的决策，与高级管理层所做的决策具有相同的性质（这正是凯培尔发言的主要论点之一）。

我们现在已经知道，大部分的一般经理人员，其工作性质跟企业机构的董事长或政府机构的行政领导其实是相同的，那就是计划、组织、整合、激励和考核。他的管辖范围也许相当有限，但在他所管辖的范围内，他是一位管理者。

同样地，任何一位做决策的人，其工作也跟董事长和行政领导相同。即使他的管辖范围有限，甚至于他的职能或他的大名并不见于组织系统中，办公室连专用电话也没有，但他确实也是一位管理者。

不论职位的高低，只要你是一位管理者，就必须力求卓有成效。

本书引用的许多实例，都来自政府、军队、医院、企业等机构的高级主管的工作与经验，这主要是因为我所接触的人士以高级主管为多，而且因为高级主管常为人所共见。同时，也是因为大事总要比小事更容易分析，也更容易说明问题。

但是，本书讨论的并不是高级主管要做什么或应该做什么。本书

是为每一位对促进机构有效运转负有行动与决策责任的知识工作者而写的。换言之，是专门为那些我称之为“管理者”的人而写的。

[1] 关于这一点，请见我写的《为成果而管理》（Managing for Results）一书，特别是该书的第2章。

[2] 关于这一点最好的说明，是美国电话电报公司总裁凯培尔在1963年9月纽约召开的第13届国际管理大会上发表的演讲，凯培尔的主要论点引用了《为成果而管理》的第14章。

管理者必须面对的现实

每一位管理者都要面对的现实是，一方面要求他们具有有效性，一方面却又使他们很难达成有效性。诚然，一位管理者如果不能致力于使工作卓有成效，现实必将迫使他一事无成。

让我们先来看一下组织以外的知识工作者所处的实际环境，看看他们的问题所在。一位自行开业的医生，基本上不会有有效性的问题。病人前来求诊，将一切事情都带了进来，使医生的医学知识能够得到有效发挥。医生面对病人，通常可以专心诊断，不会有其他事情来打扰。医生应该有什么贡献是一目了然的，他的一切努力，都在于减轻病人的痛苦。什么是重要的，什么又是不重要的，都视病人的痛苦而定。病人的主诉决定医生工作的优先顺序。其目的和目标也是既定的，那就是要恢复病人的健康，至少是减轻病人的痛苦。因此，医生并不需要有什么组织能力，但他们在有效性上，并没有太大的问题。

而一个机构里的管理者面对的现实问题就大不相同了，他必须面对四类非其本人所能控制的现实难题。每一类难题，都是由机构内在因素造成的，与他的日常工作也是分不开的。出于无奈，他不得不与这些无可避免的难题打交道。每一项现实难题都在向他施加压力，使他的工作难以取得成果和绩效。

（1）管理者的时间往往只属于别人，不属于自己。如果我们从工作的情形来替管理者下一个定义，我们简直可以说他是组织的囚徒。每一个人都可以随时来找他，而事实上每一个人也正是这么做的。看起来任何一

位管理者都几乎不可能解决这个难题。他不能像医生一样，告诉门外的护士小姐：“半小时内不要让人打扰我。”因为很可能正在这个时候，电话铃响了，来电话的，也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接电话。于是，接下来的半小时就这样过去了。

[1]

（2）管理者往往被迫忙于“日常运作”，除非他们敢于采取行动来改变周围的一切。

在美国，管理者的这种抱怨非常普遍。公司的总经理或其他高级职员负责的是整个企业，按理说他应该将时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场营销或者工厂事务。为什么会出现这种现象？有人说是因为美国的管理者通常是从某一专业部门提升上来的。因此他们虽然升上了高层职位，却未能改变一辈子养成的工作习惯。但是在人事晋升渠道大不相同的其他国家，也有同样的抱怨。比如在一些欧洲国家，升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的核心秘书处的精英。但是德国、瑞典、荷兰等国公司的高层管理人士也美国的同行一样，因只抓具体业务不抓总体管理而受到批评。而且，这种现象还不仅局限在高层中，组织内的每一位管理者，几乎都有同样的困扰。如此看来，产生这种现象除了管理者的晋升渠道和个人的习惯偏好之外，一定还有其他原因。

问题的症结，还是在于管理者周围的现实因素。除非他能够毅然决定改变周围的一切，否则他的面前将出现一连串要干的事，让他忙得无暇他顾。

对医生来说，干好摆在面前的一连串事情是很正常的。病人来了，医

生问：“你什么地方不舒服？”医生期望病人能告诉他有关的事实。病人说：“我睡不好，失眠已经3周了。”病人的这句话，正是告诉了医生什么是“优先”。即使经过进一步检查，医生发现病人的失眠不过是一项次要症状，病人还另有更严重的病情，他也会让病人先有几晚安稳的睡眠。

而管理者所面临的一连串工作却很少告诉他任何情况，更不可能向他提示真正的问题所在。对医生来说，病人的主诉便是重心，因为那是病人认为的重心。而一位管理者需要关注的，却是更复杂的世界：哪些事情是重要的，是管理者必须去做的，哪些事情只会分散他的注意力，这并不是了一目了然的，也不能像病人叙述症状、为医生提供线索那样帮助管理者做出有效的决策。

如果管理者被迎面而来的一连串事务所左右，根据事情先后顺序来决定做什么、研究什么、重点对待哪项工作，那他不久就只能穷于应付了。也许他具有了了不起的才干，足以应付得了，但实际上他却是在浪费自己的知识和能力，把原本可能达成的成效撇开了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够针对真正重要的事项去工作。但是在日常事务中，常常找不到他所需的标准。

（3）使管理者缺乏有效性的第三项现实因素，是管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者的贡献时，管理者才算有效。组织是能使个人才干得以增值的一种工具。个人的知识一旦被组织吸收，就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。然而，知识工作者彼此之间最难协调，其原因正是由于他们都是知识工作者。每一位知识工作者都有各自的专长、各自的志趣。有人热衷于税务会计，有人热衷于细菌

学，也有人热衷于培训市政人员，而就在隔壁办公的另外一个人也许只对成本会计中的一些细节感兴趣，或只注意医院的经营情况，要不就是只关注市政的法律问题。他们每个人都需要使用别人的成果。

对管理者的有效性而言，最重要的人物，往往并不是管理者直接控制的下属，而是其他部门的人，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司。一位管理者如果不能与这些人主动接触，不能使这些人有效利用他的贡献，他本身就没有有效性可言。

（4）最后，管理者身处一个组织的“内部”，受到组织的局限。

每一位管理者，不论他的组织是企业机构、研究机构、政府机构、大学还是军队，通常他总以为组织内部的事才是与他最密切相关的现实。即使他要认识外部世界，也是像戴上了一副变形的眼镜。他不能亲身体验外部事物的变迁，只能通过资料和报告来了解外部世界，而这些内容都事先经过了组织的过滤。换言之，他看到的外部世界，是已经经过主观加工的、高度抽象的外部世界，是已将组织的相关标准强加给外部的客观现实。

但组织本身就是一种抽象的存在。用数学术语来说，组织只是一个点——没有大小，也没有延伸。与其所处的现实环境比较，即使是规模最大的组织，也显得难以捉摸。

具体地说，在组织的内部，根本不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。举例来说，企业机构的成果，是通过顾客产生的，企业付出的成本和努力，必须通过顾客购买其产品或服务，才能转变为收入和利润。

也就是说，做决定的人在企业之外，不在企业之内。

同样的道理，医院的成果肯定表现在病人身上。但病人并不是医院组织中的一分子。对病人而言，只有当其患病时医院才“存在”。病人最大的愿望，却是尽快离开，回到他的非医院的世界里去。

在组织内部所发生的，只有人工和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是客气的称呼而已，实质上应该是“人工中心”。一个组织要产生一项既定成果，其所需工作量越少，表示其成绩越好。如果要用10万人来生产市场上需要的汽车或钢铁，那就是一项工业技术的失败。人数越少，规模越小，内部的工作越轻，组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由，就是服务于外部环境。

这种外部环境是真正的现实，而这个现实却不能从组织内部有效控制，充其量也必须内外两方面共同作用才能产生成果。例如一场战争，成果是由敌我双方的行动和决策所决定的。当然，一个企业可以付出种种努力，通过促销和广告来塑造顾客的喜好和价值。不过，除非是在一种极端缺乏的情况下（例如战时经济），否则顾客仍然握有最后的决定权和有效的否决权。但是，管理者能看得清清楚楚的只是组织的内部，组织内部才是他最密切接触的。内部的种种关系和联系、内部的种种问题和挑战以及种种错综的情况和意见，不停地由各个方向向他袭来。除非他能付出特殊的努力，使自己与外界保持直接的联系，否则他必将日益局限于组织内部。他在组织中的地位越高，他的注意力就越容易为内部的问题和挑战所困，而看不到外部的情况。

组织是存在于社会之中的一种人为产物，与生物有机体完全不同。但

是组织也要受支配自然生物结构、体型生长的同样定律的制约：面积与半径的平方成正比，质量则与半径的立方成正比。一个生物成长得越大，它所消耗的资源也就越多。

阿米巴虫（变形虫）身体的每一部分，都能随时与环境直接接触。因此，阿米巴虫无须特殊的器官来感知外界，或支撑其身体。但是一种庞大而复杂的生物，例如人类，就需要一组骨骼来支撑其躯体，也需要各种系统和器官来摄取食物和消化、呼吸和排泄、输送氧气、生殖。而且，人类还需要大脑和复杂的神经系统。再说阿米巴虫，其大部分机体都是与生存和繁殖直接相关的。而较高等动物的大部分机体，如资源储备、食物供给、能量供应以及体内组织等，都是为克服及抵消其本身结构的复杂性，以及与外界的隔离性而服务的。

一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，仅仅把能够延续后代视作成功。组织是社会的一种器官，只有能为外部环境做出自己的贡献，才能算有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，并且看来日益成功时，其内部的种种事务也将变得更多，这些事务将占据管理者更多的兴趣、精力和能力，使其难以顾及自己的真正任务，无法为外界提供有效的服务。

这一危机自电脑和信息技术问世之后，已演变得更加严重了。电脑可以说是一种“机械白痴”，它只能处理可被量化的资料。当然，它能处理得快速、准确和精密。自从有了电脑，从前无法获得的大量计量资料，现在可以通过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以量化的，例如成本和生产数据、医院病人的统计数据、培训报告等。至于外部的情

况，则大多难以量化，即使能够量化，得到的也只能是滞后的信息。

但这并不是说，我们对外部信息的搜集能力，落后于电脑的技术能力。如果这一点使我们担心的话，只要改进统计工作即可，而且电脑也能帮忙克服这一局限性。真正的问题是，外部情况往往是质的性质，难以量化，它们还不能被称为事实。所谓事实，应该是已经认定，已做分类，并且已确知其关联性。在我们对事实进行量化之前，必须先掌握一个概念，那就是：必须先从无数现象中抽象出某一具体的特性，并对其命名，然后才能进行计算。

医药上的沙利度胺（thalidomide）造成畸形婴儿的悲剧，正是一个实例。等到欧洲大陆的医生面对充分的统计数字，发现畸形婴儿的数量已大大超过正常数字的时候，他们才觉得其中一定有什么特殊的新原因，但这时才意识到问题的严重性已太晚了，损害已经发生了。而在美国，这种损害幸得避免，原因是美国一位公共卫生医师早察觉到一种质的变化——用此药后会出现一种轻微的皮肤刺痛感，并将这一现象与早先发生的事件联系起来，于是在该药被广泛使用之前向大家敲响了警钟。

福特公司的一款名为Edsel的汽车，也是一个类似的例子。在推出这种车型之前，福特公司搜集了一切能够得到的数据，证明这款新车必能畅销。没想到美国的汽车消费者发生了质的变化，从“收入决定购买”转变到“兴趣决定购买”了。而这种质的变化，却无法用统计数字来显示。等到后来这种质的变化可以用充分的数据来说明的时候，为时已晚，公司的新车已经推出，结果导致了失败。

对于外部的情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转

变才是决定一个机构及其努力的成败关键。对这种转变，必须要有所觉察，转变是无法计量、无法界定、无法分类的。虽然有时候分类也能产生预期数字，例如福特Edsel型车的例子，但这样获得的数字已经不能反映真实的购买行为了。

电脑是一种逻辑的机器，这是它的优点，同时也是它的限制。外部世界的重要情况，不能转化为可以用电脑（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。而人的逻辑性虽然不是特别强，但是人能够觉察，这正是人的优点所在。

令人担忧的是，有了电脑，管理者对不能转化成电脑逻辑与语言的资料 and 刺激，恐怕就会不屑一顾了。管理者可能会因此失去觉察力（对情况的觉察），而仅仅重视事实（即情况发生之后的数字）了。这样一来，大量的电脑信息反而会使管理者与外界的实际隔离。

电脑是潜在的、最有用的管理工具，最终它将使管理者意识到这种隔离，并帮助他们从内部事务中解脱出来，有更多的时间来应对外界。然而在短时期内，仍难免存在着“迷恋”电脑的危险，这是一个严重的问题。

电脑只能反映已经存在的情况。而身为管理者，必须生存及工作于企业之内。所以，一位管理者，如果不能有意识地努力去觉察外部世界，则组织内部的事务必将蒙蔽他，使他看不见真正的现实。

上面所说的4项现实问题，是管理者无力改变的，也是管理者之所以存在的必要条件。因此他必须明了：如果他不致力于学习以提高自己的有效性，就不可能成为卓有成效的管理者。

[1] 这一情况在苏内·卡尔松于1951年出版的《管理者行为》一书中有详细的描述。该书专门研究大公司高层管理人员的时间使用问题。在卡尔松教授的研究中，即使是最讲效率的管理者也发现自己的时间绝大部分都被别人占用，而且往往并不产生任何效益。实际上，管理者或许可以被定义成通常没有自己时间的人，因为他们的时间总被别人的一些重要事情占用了。

对有效性的认识

要想提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可行的办法，就是提高有效性。

我们当然可以在各方面任用能力特别强的人，知识特别丰富的人。但是我认为这两类人才毕竟难以找到。过不多久我们就会发现，我们正在勉强做那些根本不可能办到的事，或原本就无利可图的事。我们不可能为此专门培养一批新的超人，而只能运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多讨论管理发展的书籍中，常将“未来的经理人”描写得无所不能。这类书籍说：一位高级管理者应该具有非凡的分析能力与决策能力；他应善于与他人共事，也应了解组织与权力关系；他擅长数学，又应有艺术的修养，还得是创造的天才。看起来我们需要的人，简直是文武全才，样样精通。而这样的人才，实在少之又少。事实上根据我们人类以往的经验，容易找到的人肯定不会是全才。所以，我们任用的人才，充其量也只能在某一项能力方面比较优秀。而若人才的某一项能力较强，自然在其他能力方面就不免平平了。

我们必须学会这么一种建立组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这一特长。这一点我们将在本书的第4章中详细讨论。我们不能一味拔高能力的标准来期望管理者的绩效，更不能期望万能的天才来达成绩效。我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该寄望于人的能力突然提高。

上述原则大抵也适用于知识方面。不管我们多么急需具有广博知识的人才，在知识改进上所花费的努力，往往都大于我们可能获得的回报。

例如在15年前，当“运筹学”刚开始流行的时候，有人开出了从事运筹学研究的学者应具备的条件。他提出的要求是，一位运筹学者应该是一位“万能博士”。他应该懂得一切，而且对人类各方面的知识都能做最佳的应用。甚至有人说，运筹学者必须具有62门自然科学和人文科学的知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，让他来研究库存水平或生产规划问题，那岂不是绝大的浪费！

至于所谓经理人发展计划，当然不像培养运筹学者那样雄心勃勃，但它也要求经理人拥有各方面的技能，诸如会计、人事、营销、定价和经济分析，还有诸如心理学之类的行为科学，以及诸如物理学、生物学、地质学等的自然科学。而且，我们确实还希望他们懂得现代的技术发展，了解现代的国际经济和政治。

上述的每个方面都是很大的知识领域。其中任何一项，有些人即使钻研一辈子也会嫌时间不够。要知道学术研究一向有越分越细的趋势，学者们只能选择很小的范围研究，谁也不敢说自己对该领域的知识比一位新闻记者懂得更多。

当然我说这些，并不表示一个人连各领域的一些基础知识都不需要掌握了。

今天有许多年轻的受过高等教育的人士，不论是在企业机构、医院还是政府，他们的缺点之一，是往往以自己精通了某一狭窄领域的专门学问

而自满，不屑于其他。一位会计当然不一定需要钻研人际关系，一位工程师当然也不一定需要钻研如何促销新产品；可是，他们至少应该知道那些是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域到底做些什么。泌尿科专家当然不一定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是一门什么学问。农业部的专家当然不一定要精通国际法，但至少该具备足够的国际政治的常识，以免由于褊狭的农业政策损害国际关系。

但是，这种精而后博的人与所谓通才不同。通才也和天才一样，可遇而不可求。我们应该努力的是，学会善用那些专精于某一领域的人。也就是说，我们必须提高有效性。我们既然不能增加资源的供应量，就应该设法增加资源的产出量。所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多、更好成果的一种手段。

考虑到组织的需要，有效性应该受到优先的重视。同时，有效性也是管理者达成目标和绩效的必要手段，因此更应该受到高度优先的重视。

卓有成效可以学会吗

假如有效性是人类的一种天赋，就像音乐天赋和绘画天赋一样，那事情可就糟了，因为天才总是少之又少。于是我们不得不及早发掘潜在的有效人士，培养他们，让他们发挥自己的才干。但即使这样，我们恐怕也很难发掘到足够的人才，以满足现代社会的需要。说实话，如果有效性只是人类的天赋，那么我们今天的文明即使尚能维持，也肯定是不堪一击的。今天的大型组织的文明，所依赖的是大批具有一定有效性而且可以担任管理者的人。

如果说卓有成效是可以学会的，那么问题便是：卓有成效应该包括哪些方面？我们应该学些什么？该用怎样的方式学习？卓有成效是一种可以系统学习的知识吗？还是要像学徒那样学习才能掌握的技能？还是要通过反复实践来养成的习惯？

近几年来，我一直在不断思索这些问题。我是一位管理顾问，常常与许多组织的管理者接触。因此，卓有成效对我来说起码有两方面的意义。第一，当管理顾问其实就是做智囊，别无任何权力。管理顾问必须有效，否则将会一事无成。第二，最有效的管理顾问也得仰仗委托机构的内部人士来合作完成工作。因此，管理顾问是否能有所贡献，是否能达成成果，或者是否会变成一个光花钱而不起作用的“成本中心”，或者顶多只是变成被利用的小丑，这一切的一切，都视委托机构内部人士的有效性如何而定。

但是我终于明白了世上并无所谓的“有效的个性”^[1]。我认识许多有效

的管理者，他们脾气不同、能力也不同；他们所做的事不同，做事的方法也不同；他们的个性、知识和志趣，也各不相同。事实上，他们几乎在每一方面都各自不同，却有一项共同点：人人都具有做好该做的事情的能力。

在我认识和共事过的许多有效的管理者中，有性格外向的，也有令人敬而远之的。有超然世外，卓尔不群的，也有遇人羞答答的。有的固执独断，有的因循附和。有的很胖，有的很瘦。有的生性爽朗，有的总是心怀忧虑。有的能豪饮，有的却滴酒不沾。有的待人亲切如家人，有的却严峻而冷若冰霜。有的少数人生就一副令人一望而知其为“领导者”的体型，有的其貌不扬，显得毫无吸引力。有的具有学者风度，有的却像是目不识丁。有的具有广泛的兴趣；有的除了自身的狭窄圈子外，其他一概不懂。还有些人虽不是自私，却始终以自我为中心；而有的却落落大方，心智开放。有人专心致力于他的本职工作，心无旁骛；也有人其志趣全在事业以外，做社会工作、跑教堂、研究中国诗词、演唱流行歌曲。在我认识的那些有效的管理者中，有人能够运用逻辑和分析，有人却主要是靠他们本身的经验和直觉。有人能轻而易举地决策；有人却每次都一再苦思，饱受痛苦。

换言之，有效的管理者，他们之间的差别，就像医生、教师和小提琴家一样各有不同类型。至于不称职的管理者，也同样各有各的不同类型。因此，有效的管理者与不称职的管理者，在类型、性格及才智方面，很难加以区别。

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段

训练，这一训练使他们工作起来能卓有成效。不管他们是在企业机构内、政府机构内、医院内，还是学校内，不管他们是干什么的，这些训练的内容都是一样的。

反之，我也发现，一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必然是一位缺乏有效性的管理者。

换句话说，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合。既然是一种习惯，便是可以学会的。从表面上看，习惯是很单纯的，一个七岁的小孩也懂得什么是习惯。不过要把习惯建立得很好，却是不容易的。习惯必须靠学习才能养成，就像我们学习乘法口诀一样。我们每天没完没了地读乘法表，“练到吐”，直到我们熟练得不加思考随口可以说出“六六三十六”，那就成为我们固定的习惯了。学习习惯就非得反复地实践不可。

记得小时候我的钢琴老师告诉我：“你弹莫扎特的曲子时，也许不可能像钢琴家施纳贝尔演奏得那样好，但是并没有理由说，你不必像施纳贝尔那样练习音阶。”回想起来，我的钢琴老师显然少说了一句话：最伟大的钢琴家，如果不肯辛勤演练，也一定无法演奏莫扎特的曲子。

也就是说，没有任何理由不让普通人通过练习来获得胜任某项工作的能力。当然，若要把什么东西演练到炉火纯青的地步是很不容易的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效所要求的只是能够胜任，只是能演奏出音阶来。

下列5项是要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成的习

惯。

（1）有效的管理者知道应该将他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会有系统地工作，来善用这有限的时间。

（2）有效的管理者重视对外界的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探究工作的技术和手段，他们会首先自问：“别人期望我做出什么成果？”

（3）有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处。他们还善于抓住有利形势，做他们能做的事。他们不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

（4）有效的管理者集中精力于少数重要的领域，在这少数重要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。他们会按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守优先次序。他们别无选择，只能要事第一。重要的事先做，不重要的事放一放，甚至不做，两种事都做，反倒会一事无成。

（5）最后，有效的管理者必须善于做有效的决策。他们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们知道一项有效的决策，总是在“不同意见讨论”的基础上做出的判断，它绝不会是“一致意见”的产物。他们知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。他们需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

以上这些就是管理者卓有成效的要素，也是本书的主题。

[1] 耶鲁大学克里斯·阿吉里斯教授在哥伦比亚大学商学院研究生班讲课时曾提到该词，此讲话未公开发表（未注日期）。根据阿吉里斯教授的说法，“成功的”管理者有十大特点，其中包括“有很强的挫折忍受能力”，对“商战规律”有透彻的理解，能“与不同的集团进行沟通”。如果这些果真是我们希望管理者必须具备的共同特点的话，那我们就遭殃了。因为有这类个性的人实在是太难找了。幸好我认识不少卓有成效、颇为成功的管理者，不过他们大多都不具备阿吉里斯所提到的那些个性。我的确也认识一些人，他们虽然符合阿吉里斯的条件，但他们却是工作效率极低的人。

第2章 掌握自己的时间

关于管理者任务的讨论，一般都从如何做计划说起。这样看来很合乎逻辑。可惜的是管理者的工作计划，很少真正发生作用。计划通常只是纸上谈兵，或只是良好的意愿，很少能够真正实现。

根据我的观察，有效的管理者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。他们并不以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，再将“可自由运用的时间”，由零星而集中成大块连续性的时段。这三个步骤，是管理者有效性的基础：

- 记录时间；

- 管理时间；

- 统一安排时间。

有效的管理者知道，时间是一项限制因素。任何生产程序的产出量，都会受到最稀有资源的制约。而在我们称之为“工作成就”的生产程序里，最稀有的资源，就是时间。

时间也是最特殊的一项资源。在其他各项主要资源中，资金一项实际上是相当充裕的。我们很久以前就已经了解到，制约经济增长与经济活动的，并不是资金的供给不足，而是对资金的需求不大。此外另一个限制因素是人力，尽管要雇用到足够的优秀人才并不容易，但总还是可以雇到人

才。只有时间，是我们租不到、雇不到，也买不到，更不能以其他手段来获得的。

时间的供给，丝毫没有弹性。不管时间的需求有多大，供给绝不可能增加。时间的供需没有价格可资调节，也无法绘制边际效用曲线。而且，时间稍纵即逝，根本无法贮存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

时间也完全没有替代品。在一定范围内，某一资源缺少，可以另觅一种资源替代。例如铝少了，可以改用铜；劳动力可以用资金来替代。我们可以增加知识，也可以增加人力，但没有任何东西可以替代已失去的时间。

做任何事情都少不了时间，时间是必须具备的一个条件。任何工作都是在时间中进行的，都需要耗用时间。但是对这项最特殊的、无可替代的和不可或缺的资源，绝大多数人却都以为可以取用不竭。有效的管理者与其他人最大的区别，就是他们非常珍惜自己的时间。

但是人却往往最不善于管理自己的时间。

人类像其他生物一样，生理上有自己的“生物钟”——任何人如果有乘飞机越洋飞行的经验，应该都能了解。但是心理学实验却证明，人的时间感觉是最不可靠的。把人关在黑房间里，很快他就会丧失对时间的感觉。即使在黑暗中，绝大多数人也能保持空间的感觉。但是禁闭室内的人，即使有灯光，也无法估计时间的长短。他们有时对时间估计过长，有时又估计过短。

所以，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎样打发的。

有些管理者常自诩其记忆力很强，我有时请他们把自己使用时间的过程凭记忆做一下估计，并且写下来。然后，我把他们这份东西暂时保存起来。与此同时，我又请他们随时记录他们实际耗用的时间。几个星期或几个月之后，我把他们原来的估计拿出来，跟他们实际的记录相对照，却发现两者之间相去甚远。

某公司的董事长，十分肯定地对我说他的时间大致分成三个部分：
1/3用于与公司高级管理人员研讨业务；1/3用于接待重要客户；其余1/3则用于参加各种社会活动。但是，等实际记录了6个星期之后，跟他原来的估计比较，结果发现在上述三个方面，他几乎没花什么时间。原来，他所说的三类工作，只不过是他认为“应该”花时间的工作而已，因此他的记忆告诉他已将时间用在这三个方面了。6个星期的实际记录，显示他的时间大部分都花在调度工作上了，例如处理他自己认识的顾客的订单，打电话给工厂催货。事实上，顾客的订单，本来可以顺利处理的，由于他的干预，反而弄得不能准时交货。这份时间记录是由他的书记下来的，当秘书把记录送给他看时，他简直一点儿都不能相信。后来他的秘书又仔细地做了几次记录，他才相信，关于时间的使用情况，记录要比记忆可靠多了。

所以，有效的管理者知道，如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是怎么耗用的。

时间对管理者的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他不得不花费一些时间在非生产性的和浪费时间的事务上。身为管理者，不管他是不是经理人，总有许多时间耗在毫无贡献的工作上。大量时间都不可避免地浪费了。而且管理者在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。

有一家大公司的负责人告诉我，他在担任公司总经理的两年中，除了圣诞节和新年元旦两天，每天晚上都有应酬。凡是宴会，都是“公事”，每一次都得花几个小时，而他又非参加不可。不管是欢送服务满50年的老同事退休，还是宴请与公司有往来的政府官员，他都需要出席，因为参加这种会见是他的一项任务。这位负责人对这类应酬并不抱幻想，他知道这种饭局对公司的发展没什么好处，他本人对此既没有兴趣，也不认为这有助于自我发展，但他仍然必须出席，仍然需要高兴地参加宴会。

诸如此类的时间浪费，实在不胜枚举。比如，公司一位重要客户打来电话，销售经理绝不敢说：“等一下，我太忙了。”也许这位大客户，谈的只是上星期六的一场桥牌，或是他的千金考上了理想的大学，但销售经理不能不洗耳恭听。医院院长得出席每一次医务会议，要不然所有的医生护士和职员都会认为院长瞧不起他们。政府官员也同样得忙于应付议员们的来访和了解某些情况，而那些情况也许只要随手一翻电话簿或是《世界年鉴》，就马上可以得到。这样的事，每天都在不断地发生。

非经理人员也不见得好到哪里去。他们也同样会受到各种占用时间的要求的轰炸，这对他们的生产力一点作用也没有，但他们却不能不应付。

每一位管理者的时间，都有很大部分是被浪费掉的。表面上看起来，每件事似乎都非办不可，实际上却毫无贡献或贡献太少。

但是，即使是只想获得最低程度的有效性，管理者在绝大部分任务上也需要相当多的整块时间。如果每一次所花的时间少于这个极限，事情就做不好，所花的时间就是浪费，再做就得从头开始。

举例来说，一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上2星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张白卷，不过是在上面胡乱涂写了一些东西而已。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的草稿就应该差不多了。有了这份草稿，管理者才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

科学实验工作也与此相似。起码需要5~12小时的整块时间，才能把仪器调整妥当，做成一次实验。如果中间被打断，恐怕就得重新开始。

每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须能将时间做整块的运用。如果将时间分割开来零星使用，纵然总时间相同，结果时间也肯定不够。

尤其是与他人一起工作时，这一点更为重要。与他人一起工作，正是管理者的中心工作之一。人都是时间消费者，而大多数人也是时间浪费者。

与他人只接触三两分钟，是绝不会产生什么结果的。要想与他人做有效的沟通，总得花上足够的时间。一位经理人员如果以为他与下属讨论一

项计划、一项方针或是一项工作表现，只需15分钟就够了，那他一定是自欺欺人。如果你真想影响别人，那至少需要一小时以上。如果你想和别人建立良好的人际关系，就需要更多的时间。

与其他的知识工作者建立关系尤其费时。不管出于什么原因，不管在知识工作者中有没有等级与权力的隔阂，不管他们是不是把自己看得过分重要，知识工作者对其上级主管及同事所要求的时间，往往比体力工作者多得多。而且，由于知识工作不能用衡量体力工作的方法来衡量，因此我们实在没法用三言两语说明知识工作者是否在做该做的工作，是否做得出色。对一位体力工作者，我们可以说：“标准是每小时完成50件，而你只做了42件。”但是对一位知识工作者，我们却需要坐下来与他共同讨论应该做些什么，为什么该做，然后才能弄清楚他的工作做得怎样。这就很费时间了。

知识工作者只能自己制定工作方向，所以他必须了解别人期望他做出的贡献是什么，原因是什么，对必须使用其知识成果的人的工作情况，他也要有足够的了解。因此，知识工作者需要信息，需要讨论，还需要指导他人，这都是极为费时的。而且，他不但需要占用他上级的时间，也同样需要占用他周围同事的时间。

知识工作者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效。换句话说，他还得匀出时间来，将目光由自己的工作转到成果上；由他的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

在大型组织中，如果知识工作者的绩效表现不错，往往是因为该组织的高级主管能定期抽出时间来与他们进行交流，甚至与一些资历较浅的知

识工作者交流：“你认为我们组织的领导，对你的工作应该了解些什么？你对我们这个组织有什么看法？你觉得我们还有哪些尚未开拓的机会？你觉得我们有哪些尚未察觉的危机？还有，你希望从我这里知道些什么？”

这样的轻松交流，不管是在政府、企业、研究机构，还是在军事单位，都同样很有必要。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的需要和机会。不过，进行这样的交流是很费时间的，特别是这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得“我们有足够的时间”，可以从容不迫地交流看法。这实际上意味着管理者要快速地做许多事，同时也意味着他必须腾出整块的时间来，而且中间不能有太多的中断和打扰。

人际关系和工作关系的协调确实很费时间。太匆忙了，恐怕反而会造成摩擦。然而任何组织都少不了这种协调。人数越多，协调相互关系所需的时间就越长，而真正用于创造成就、取得成果的工作时间便相对地减少了。

管理理论中早就有所谓“管理幅度”之说。所谓管理幅度，是指一个管理者能有效地管理多少个工作上互有关联的人。（例如会计、销售经理和生产经理三个人，彼此必须互相关联，才能产生成果。）但从另一方面来说，同一公司分设各地的连锁商店，各分店经理的工作不一定必须互相关联。所以一位副总经理即使同时管理数十位分店经理，也并不违背管理幅度的原则。这种管理幅度原则是否合理，我们暂且不论，但毫无疑问的是：一起工作的人数越多，工作者用于彼此协调关系的时间肯定越多，而

真正用于工作的时间就越少了。因此大型组织只有在大量耗用其管理者的时间之后，才能变得强大有力。

所以，组织规模越大，管理者实际可掌握的时间越少。身为管理者，因此更应该知道的时间应该用在什么地方，并且更应该妥善运用那剩下来可自由支配的少量时间了。

同时，组织的人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对人事的问题决定得太快，很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

在我认识的许多卓有成效的管理者中，有人做决策很快，也有人比较慢。但是，不管他们决策速度的快慢，只要是遇到人事问题，他们总是决定得很慢，而且常常需要经过多次考虑，才能最后定案。

据说通用汽车公司前任总裁斯隆先生（Alfred P. Sloan, Jr.）对于人事问题，从来不在问题第一次提出时就做决定。他通常是先做一个初步判断，而初步判断往往也得花费好几个小时。然后，他将问题搁置一旁，隔几天甚至几星期之后，再拿出来重新考虑，而且不会受第一次判断的影响。只有当同一个提名连续出现2~3次的时候，他才愿意继续向前推进。斯隆先生一向以知人善任而闻名。有人问他用人的秘诀是什么，据说他的回答是：“我没有秘诀。我只是有这样的感觉，我第一念就想到的人选，往往不会是最适当的人选。因此，我总要对整个思考和分析过程做好几次回顾之后，才做最后决定。”斯隆用人如此谨慎，然而我们也知道，其实在别的方面他并不是一个很有耐心的人。

实际上，需要做如此重要的人事决策的人不是太多。可是据我所知，凡是有效的管理者，都知道他们如果想在人事方面做出最佳的决策，总得花费几个小时进行不间断的考虑。

一家研究所的所长想要解聘一位高级主管时，也遇到了同样的问题。那位高级主管已经50多岁了，一辈子的供职于这个机构。可是在多年的优良表现之后，他忽然不行了，不能再胜任现职。虽然按照人事规定，研究所可以将他解职，但这样的人不能就这样被辞退。当然也可以降级使用，但又恐怕会打击他。所长觉得他过去多年对研究所曾有过许多贡献，总不能太亏待他。然而现在，他却不适宜续任了，他的缺陷太明显，如果继续留任管理职位，恐怕整个研究所都将受到影响。

这位所长跟他的副所长讨论了好多次，始终找不到适当的办法。直到有一天，他们两人利用了一个晚上，整整花了三四个小时研究，不让任何别的事情来打扰，他们才忽然发现解决办法原来那么“明显”。说来其实简单极了，但是谁也弄不懂为什么过去那么久都没有想出来。办法是将那位主管由目前不合适的职位，调到另一个重要的新职位，而这个新职位并不需要他担当他能力所不及的行政责任。

实际上许许多多类似的人事问题，都需要较长的、连续性的和不受打扰的时间才能决定。例如，为某项特殊任务成立一个专案小组，该派些什么人？对于接管新组织经理人员，或对于在组织中新上任的经理人员，应赋予他们什么职责？某一职员对营销很有研究，却没有受过技术培训，能不能提升他？还是该提升另一位不懂营销但技术一流的人？

人事决策都是费时的决策。原因很简单：上帝创造人时并没有想到让

他们成为组织的“资源”。任何人都很难完全合乎组织要求的条件，而人又不是可以随意“修整”，随意“更改”的。最多，人不过是“大致符合要求”，而我们开展工作又必须用人（没有别的资源可以代替人）。所以在人事决策上，就需要较长时间的思考和判断了。

东欧斯拉夫人有句谚语：“用脚走不通的路，用头可以走得通。”这句谚语，我们不妨把它视为“能量守恒定律”的一种颇为新奇的解释，但它也有“时间守恒定律”的意味，意思就是说：一件工作，用“脚”的时间越少（体力劳动），则需用“头”的时间肯定越多（脑力劳动）。我们为了使一般工人、机械操作员以及一般职员的工作变得更容易，就必须要求知识工作者承担更多工作。我们的工作脱离不开脑力劳动的，必须把脑力劳动放回到工作中去，而且必须让脑力劳动占更大的分量。

对知识工作者的时间要求也不会下降。机械操作员现在每周只工作40小时了，将来还有可能减少到35小时，而且不论他们工作时间的长短，其生活必将日益改善。其实机械操作员相对轻闲的工作完全是知识工作者超时工作的结果。当今工业化国家里的那些管理者也想过安逸悠闲的日子，但事与愿违，他们的工作时间越来越长，把一件事做到满意所需的时间也越来越多。这种趋势还将加剧。

为什么会有这种趋势？原因之一，是今天生活水准的提高是以不断创新和变革的经济为前提的。创新和变革，形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，一个人就只能考虑他已经熟悉的事，只能做他曾经做过的事。

近几年常有人研究为什么英国在第二次世界大战后的经济会如此落

后。大家觉得其中的原因之一，是英国老一辈的企业家都想跟他们的工人看齐，要过得舒服，要缩短工作时间。其实，除非英国的工商业甘愿墨守成规，规避创新和变革，否则企业家们不可能跟他们的工人看齐，企求安逸。

上述种种原因，组织本身的需要、处理人事问题的需要以及创新和变革的需要，都使得管理者不能不讲求时间的管理了。但是管理者如果不了解自己是如何使用时间的，就别想管理好时间。

如何诊断自己的时间

要了解时间是怎样耗用的，从而据以管理时间，我们必须先记录时间。这个道理其实我们几十年前就已经明白了。早在20世纪初期的科学管理时代，我们就已经知道了记录工作时间，不过那是以体力工作为对象。时至今日，几乎所有国家在工业管理上都学会这套方法了。

但是我们却一直将这套方法应用在时间因素并不太重要的工作上。在那些工作中，时间的利用和浪费，充其量只会对效率和成本稍有影响。而在某些越来越重要的工作领域，我们却没有应用这套方法，尤其是那些时间因素特别重要的知识工作，特别是管理者的工作。须知只有在这些方面，时间的运用和浪费才是直接与有效性和成果密切相关。

所以，要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情形。

时间记录的具体方法，我们在此不必赘述。事实上许多管理者都备有一本小册子，自己记录，也有人请秘书小姐代为记录。重要的是，必须在处理某一工作的“当时”立即加以记录，而不能事后凭记忆补记。

许多有效的管理者都经常保持这样的一份时间记录，每月定期拿出来检讨。至少，有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。有了时间耗用的记录样本，他们便能自行检讨了。半年之后，他们都会发现自己的时间耗用得很乱，浪费在种种无谓的小事上。经过练习，他们在时间的利用上必有进步。但是管理时间必须

持之以恒，才能避免再回到浪费的状态上去。

因此，第二个步骤就是要做有系统的时间管理。我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除出去。要做到这一步，可以试问自己以下几个问题。

（1）首先要找出什么事根本不必做，这些事做了也完全是浪费时间，于最终的成果无助。将时间记录拿出来，逐项逐项地问：“这件事如果不做，会有什么后果？”如果认为“不会有任何影响”，那么这件事便该立刻取消。

然而许多大忙人，天天在做一些他们觉得难以割舍的事，比如应邀讲演、参加宴会、担任委员和列席指导之类，这些活动不知占去了他们多少时间。而这些工作，他们本身既不感兴趣，做得也根本不够精彩。然而他们得承受这些负担，一年又一年，就像从天而降的灾难一样躲也躲不了。其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献。如果都没有，简单谢绝就可以了。

前文说起的那位天天有应酬的总经理，在经过一番检讨后，发现其中至少1/3的宴请根本没有参加的必要。有时他甚至有点哭笑不得，因为主人并不真心希望他出席。主人发来邀请，只不过是一番礼貌。其实主人倒真希望他在请帖回执上写个“敬谢”，而他每次敬陪，主人反而不知如何为他安排席次。

（2）第二个该问的问题是：“时间记录上的哪些活动可以由别人代为参加而又不影响效果？”

前述总经理还发现，在他参加的宴会中，事实上有1/3只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自参加。主办单位只不过希望把该公司列在请客名单上而已。

多年来管理学者一直在研究授权问题。任何一个组织——企业、政府、学校和军事机关，几乎每一位主管人员都接到过上级有关做好授权的指示，而且他们本人也曾屡屡对其下属阐明授权的重要。但是这样的谆谆告诫是否产生了预期效果，实在令人怀疑。原因非常简单：没有完全明了授权的意义。如果认为所谓授权，意思是说：“我的”工作应由别人来做，那就错了；因为你既然拿了薪水，就该做你自己的工作。又有人认为：充分授权之后，最闲散的经理人便应该是最好的经理人。这样的看法不但荒唐，而且也是不道德的。

但是我却从来没见过一位管理者，在检讨过自己的时间记录后，还不改变自己的习惯，将不必亲自处理的事交给别人。只要翻阅一下时间记录，他就能立刻发现他的时间全用在不必要的事上了，而对于确属重要的事、他自己希望做的事和他已经承诺过的事，他却没有时间来处理。其实他如果真想有所作为，只要将可由别人做的事交给别人就得了。

公务旅行就是个例子。帕金森教授（C.Northcote Parkinson）在他诙谐的讽刺作品《帕金森定律》一书中指出：要想尽快摆脱不胜任的上级主管，最好的办法就是让他不断出差旅行。把飞机当作管理工具来用，这实在是过高地估计了飞机的作用。当然出差是必要的，但是派一位资历较浅的人员同样可以完成任务。资历较浅的人员通常喜欢出差，同时年轻人在旅馆中也容易睡好。年轻人总更能耐劳，因此往往比经验丰富但易于疲劳

的高级人员，更能胜任外出工作。

参加会议也是问题。虽然会议上本来并没有什么别人处理不了的大事，但管理者总得出席。在文件的初稿出来之前，管理者往往要花上好几个小时参与讨论。研究所为了发布研究成果的新闻，得由主持该项研究的高级研究员来撰写新闻稿。研究所里有很多人人都知道该项研究的经过，新闻稿如果由别人写，写出来一定文笔流畅、通俗易懂，而高级研究员却只能写出一些高深莫测的数学公式。总而言之，管理者所做的工作，确实有许多可由别人去做，而且也应该由别人去做。

“授权”这个名词，通常都被人误解，甚至是曲解了。这个名词的意义，应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事——这才是有效性的一大改进。

（3）还有一项时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除的，这项因素是：管理者在浪费别人的时间。

这种现象并不明显，但有一个简单方法可以诊断出来：去问问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属：“请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又不产生效果的事情？”问这样的问题，而且问得对方敢说真心话，才是有效管理者的特色。

即使管理者处理的都是颇有成效的工作，其处理方式仍可能造成别人时间的浪费。

某一大企业机构的财务经理，深感会议浪费了太多时间。通常不管讨论的是什麼，他都通知财务部各单位主管全体前来开会，其结果是会议每

次都拖得很长。出席会议的每一位主管，为了表示自己对问题的关切，都得提出自己的意见，而这些意见却大多与问题无关，会议时间自然拖长了。

直到有一次这位财务经理诚恳地问了大家，才知道大家也都认为会议太浪费时间了。可是，他又想到：每一个人在组织中都至为重要，都应该了解情况，开会时如果少请几个人，他又担心会使未被邀请的人觉得他们被忽视。

后来这位财务经理终于找到一个两全其美的办法了。开会前，他先分发一份开会通知：“兹订于星期三下午3时，于四楼会议室，邀请赵钱孙李四君开会讨论下年度资本预算问题。如哪位需了解这个问题或愿参与讨论，亦请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，供各位参考并希望提供宝贵意见。”

过去每次会议都要12人参加，花费整个下午，而现在只要4人出席，一小时就可以结束了，并且没有一个人有被忽视的感觉。

许多管理者都意识到了哪些事情会浪费他们的时间，然而他们却不敢面对这个问题。他们怕因小失大，造成错误。殊不知即使有了错误，也能很快弥补。能够大量削减不必要的和非生产性的工作，则工作就进行得快多了。

美国总统四年一任，每一位新当选的总统起初总会接到各式各样的邀请。经过一段时间，他才会发现要做的事太多，而接受邀请也大多对他的有效性并无帮助。于是，他开始谢绝各种邀请，结果又被认为没有人情味

了。于是他就会进行必要的调整，在被人剥夺工作的有效性与利用公开场合开展工作之间寻求一种比较合适的折中方法。

事实上，一位管理者大刀阔斧地减少不必要的工作，绝不会有太大的风险。人常常会有高估自己地位的重要性的倾向，认为许多事非躬亲不可。纵然是最有效的管理者，仍然免不了有许多不必要的和非生产性的工作。

大胆减少自己的工作，真会出问题吗？只要看有些管理者虽然身患重病，甚至于身有残疾，仍能干得有声有色，就可以知道这种顾虑是多余的。

第二次世界大战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生就是一个实例。霍普金斯当年已体衰力竭，举步维艰，每隔一天才能办公几个小时。因此，他不能不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作。但这丝毫无损于他的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位“盖世奇才”。他完成的任务，在当年的美国政府中无人能出其右。

当然，霍普金斯只是一个特例。但他的故事，告诉了我们大胆减少无谓的工作，绝对无损于有效性。

消除浪费时间的活动

上面介绍的三项诊断的问题，是关于非生产性的和浪费时间的活动的处理。每一位知识工作者和每一位管理者都该自问那些问题。但时间浪费有时也是由于管理不善和机构有缺陷，身为主管者也应予以同等的重视。管理不善不仅会浪费大家的时间，更重要的是会浪费主管自己的时间。

（1）首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而产生时间浪费的因素。应注意的现象，是机构中一而再、再而三出现同样的“危机”。同样的危机如果出现了第二次，就绝不应该再让它出现第三次。

工厂中每年发生的库存危机问题，就属于这一类。这种问题今天固然可以用电脑来解决，解决得比从前更为彻底，但也比从前更加费钱了。这样的解决方法很难说是了不起的进步。

一项重复出现的危机应该是可以预见的。因此，这类危机可以预先防止，或可以设计成一种例行工作，使每个人都能处理。所谓例行工作，是将本来要靠专家才能处理的事，设计成无须研究判断，人人均可处理的工作。例行的工作，可以说是专家们从过去的危机中，学会的一套有系统、有步骤的处理方式。

重复出现的危机，并不仅限于组织的较低层次。组织中每一部门都深受其害。

某一大型企业，多年来每到12月初，就会发生这样一个危机：该公司业务的季节性很强，每年第4季度为淡季，销售和利润均不易预测。按照

公司规定，管理当局要在第2季度结束时提出的中期报告中，预估全年的盈余。3个月后第4季度开始时，整个公司各部门都立刻紧张起来，为达成管理当局预估的目标而忙碌。在年底前的三五个星期之内，管理层没法做任何其他事情。然而这项危机，其实只要动一动笔便能解决：预估数字不必过于确定，只要列出一个上下范围来就行了。这项措施，事实上完全符合公司董事会、股东和金融界的要求。自从推广新措施，过去每年12月份的危机，现在已不复存在，甚至几乎没有人知道了。而且因为管理者不必再浪费时间来配合预估成果，每年第4季度的业务绩效反而比过去好了。

另一个例子，是麦克纳马拉出任美国国防部长之前，国防部内也是每年一度发生定期性的危机。那是在6月30日会计年度结束前，国防部上上下下都为了要消化当年度的预算而忙碌。如果国会核定的预算不能消化，就得将剩余部分缴还国库。但在麦克纳马拉接任后，很快看出了这根本不是一项问题。原来美国法律一向规定，对于必需的预算尚未用完的部分，可以转入一个临时账户。

同一个危机如果重复出现，往往是疏忽和懒散造成的。

多年以前我初次做管理顾问时，常常无法准确区分一个企业机构管理的好坏——但并不是说我没有生产方面的知识。后来我才发现：一个平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一个工厂高潮迭现，在参观者看来大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，且已将解决办法变成例行工作了。

同理，一个管理上了轨道的组织，常常是一个令人觉得兴味索然的组

织。在这样的组织里，所谓“引人注目”的事情大概就是为未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

（2）人员过多，也常造成时间的浪费。

记得我初学算术时，曾有这样的问題：“某工作2人在2天内可以完成，4人一起做，需几天完成？”这样的问題，对小学生来说答案应该是1天。但是在一个组织里，正确答案将可能是4天，甚至于是永远无法完成。

当然，人员太少，力量不够也不行，否则工作纵然完成了，也肯定不理想。但这却不是一成不变的定律。常见的现象是人员太多，以至于没有有效性。因为大家的时间，可能没有花在工作上，而是用来协调人员之间的关系了。

判断人数是否过多，有一个靠得住的标准。如果一个高级管理人员，尤其是经理，不得不将他工作时间的1/10花在处理所谓“人际关系问題”上，花在处理纠纷和摩擦上，花在处理争执和合作等问題上，那么这个单位人数就过多了。人数过多，难免彼此侵犯，也难免成为绩效的阻碍。在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

多用几个人，总是以“有此需要”为借口。“我们实在少不了一位热力学专家，少不了一位专利法律顾问，少不了一位学经济的人才。”但在增加了一位专家后，实在不大用得上，也许根本用不上。然而任用理由很多，例如：“养兵千日，用在一时呀！”“他总得熟悉我们的业务呀！”“总得一开

始和我们共处呀！”用一个人，应该是每天的工作都需要他。偶尔才有需要的专家，必要时才需向他请教的专家，就不该正式聘用。要知道在有问题时花顾问费向专家请教，远比正式聘用便宜得多。何况把这样的专家留在组织里，对整个团体的有效性肯定有不良的影响，用了他反而将成为组织的祸害。

（3）另一个常见的浪费时间的原因，是组织不健全。其表现就是会议太多。

所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时又开会又工作。一个结构设计臻于理想的组织，应该没有任何会议（在今天动态的世界中，这样的组织当然只是理想而已）。每个人应该都能了解他工作所必须了解的事，也应该都能随时获得他工作所必需的资源。我们之所以要开会，只是因为各有各的工作，要靠彼此合作才能完成某一特定任务。我们之所以要开会，只是因为某一情况所需的知识和经验，不能全部装在一个人的头脑里，需要集思广益。

但问题在于会议太多。一个组织如果经常要以会议方式来共同工作，那么行为科学家们出于善意而为合作所研创的各种机会，就将是多余的了。一位管理者花费在会议上的时间如果过多，便是组织不健全的表现。

每一次会议都会衍生出许多别的会议，有的是正式的，有的是非正式的，但每次会议总要花好几个小时。所以，要开会，就得有一定的计划，否则不但令人讨厌，而且是一种危险。会议应该是不得已的例外，不能视为常规。一个人人都随时开会的组织，必是一个谁都不能做事的组织。试

着看看我们的时间记录，如果发现开会太多——例如参加会议的时间占总时间1/4以上，那一定是一个浪费时间的不健全组织。

当然也有例外。有些特别的组织，设立的目的就是开会，例如杜邦公司和新泽西标准石油公司的董事会，它是最高的审议机构，但不执行任何运营工作。这两个公司很久以前就规定董事们不得兼任任何职务。同样地，法院的法官也不准许业余担任律师。

原则上，一位管理者的时间，绝不能让开会占用太多。会议太多，表示职位结构不当，也表示单位设置不当。会议太多，表示本应由一个职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了。同时表示职责混乱以及未能将信息传送给需要的人员。

某大企业机构的会议像传染病似的越来越多。究其原因，是由于该公司的机构已经老化。1900年以前，该公司的传统产品是蒸汽涡轮机，当时公司设有一个蒸汽涡轮机部门，该部门有自己的管理层和幕僚。到第二次世界大战期间，这家公司踏入了航空发动机的领域，于是，又新成立了一个专门负责飞机和军品的部门。后来，该公司又增设了原子能部门。该部门是由公司研究所分出而设的，因此原子能部门在组织上，仍与研究所保持着密切的关系。

到今天，蒸汽涡轮机、航空发动机和原子能，虽然各有不同的市场，但这三种电力资源已不再是各占一片市场，互不相关了。这三种产品在利用上也渐渐地可以互相代替、互相辅助。其中任何一种，在某些情况下都是最经济和最有利的发电设施。由此看来，三者可以说是互相竞争的。可是，如果能将其中两种合并使用，则得到的效果，可能远比单独使用任何

一种都好。

所以，该公司最需要的，是一项能源战略。他们需要的是一项决策：究竟该三个部门并重，让它们去互相竞争，还是该以某一部门为主要业务，而以另两个部门为辅助？或者该在三中选二——选择两项以发展一项最佳的“能源组合”？再者，该公司也需要决定，如何将资金分配给三个部门。尤其重要的是，该公司既然是从事能源事业，就需要一种组织，能配合事实上只有一个能源市场的现实，为同样的顾客供应同样的最终产品——电力。然而，该公司却分设了三个部门，各自为政，各不相属，各有各的办法和制度。更有甚者，各部门自信能在今后十年内独享全部能源市场的75%。

这样的结果是，多年来三个部门都忙于永无止境的会议。而且，因为管辖这三个部门高层管理的并非同一人，所以他们的会议也侵入了公司的整个高层。到现在，情况总算已有好转。三个部门在组织上已改变了过去的形式，归并为一个组织单位，由一位经理人管辖。虽然问题仍未完全解决，内部还有不断的冲突，有许多大策略尚待决定，但至少大家都能了解这类大决策究竟是什么了，至少公司的最高当局，可以不必老是在会议中担任裁判员。会议的时间自然也比以前大为减少。

（4）最后一项浪费时间的因素，是信息功能不健全。

某一医院的院长，多年来一直为应付院内医生们的电话而苦恼。医生们打电话给他，要求他为病人安排一个床位。住院部都说是没有床位了，但这位院长几乎每次都可以找到空床位。原因是在病人出院时，住院部不能立刻接到通知。当然，有没有床位，各病房的护士长随时都很清楚，主

办出院结账手续的出纳台也能随时知道。住院部的人，是在每天清早5点办理“床位调查”工作，而通常病人大多是在上午医生查房之后才办出院手续。其实像这样的问题，只要各病房护士长在填写出院通知单给出纳台时，多填一份副本送住院部就解决了。

另一种同样常见的现象，是信息的表达方式不当，其后果有时更为严重。

制造部门常遭遇的一项困扰，是生产数字无法直接供生产作业部门使用。例如产量，报表中往往只列出会计部门所需的“平均产量”。可是直接作业人员需要的却不是平均数字，而是范围和大小，包括产品的组合、产量的变动和每批生产的时间等。所以，他们需要这类资料时，不是每天都得花费几小时来推算，就是在本单位内设置一个自己的秘密统计组。当然这种资料在会计部门一定都有的，可是通常谁也不想去告诉会计部门，说自己需要的是怎样的信息。

以上所说的种种时间浪费的缺点，例如人数过多、组织不健全或信息系统失灵等，有时是轻而易举就可以改善的，但有时也要花费许多时间和耐心才能改善。不过，只要你肯付出努力，这种改善的效果是很大的，特别是可以帮你省出许多时间来。

统一安排可以自由支配的时间

管理者在做过了自己的时间记录和分析后，当然了解究竟有多少时间可用于重要事务了。换句话说，有多少时间可以自由支配，又有多少时间可以用在确有贡献的大事上。

但是，对于可以自由支配的时间，也别存太大奢望。一位管理者无论怎样无情地删掉了浪费的部分，其自由时间仍不会太多。

曾有两年的时间，我在某银行担任顾问工作，研究该行高层管理的结构。这家银行的总裁，应该是我认识的主管中最善于管理时间的了。两年间，我每月与他会谈一次，每次他都只给我一个半小时。而且每次会谈，他都先有充分的准备，因此我也不能不事先准备。我们谈话的内容，每次仅以一个主题为限。在我们谈到1小时20分时，这位总裁开始催我了：“德鲁克先生，我看我们该做个结论了，也该决定下一次谈什么主题了。”一个半小时的时间一到，他就站起来跟我握手再见。过了大约1年，我终于忍不住问他：“总裁先生，为什么我们谈话时，每次你都以一个半小时为限？”他回答说：“原因很简单，我的注意力只能维持一个半小时。不管研究什么问题，超过了这个限度，我的谈话就没有任何新意了。而且，我还知道，如果时间太短，不够一个半小时，我恐怕会掌握不住问题的重心。”

每次会谈，我发现从来没有电话打进来，他的秘书也从来没有推门进来说什么大人物等着见他。有一天我问起这一点，他说：“我的秘书知道，在我思考问题时，绝不许任何人来打扰。只有两个人例外：美国总统

和我夫人。但是，美国总统很少来电话，而我夫人也深知我的脾气。所以，任何大事，秘书都要等我们谈完后才来告诉我。然后，我再花半小时接听电话，接待访客。当然，你知道，我这样安排也是一种冒险，说不定在我们谈话时，真会有什么天大的事等不及一个半小时呢。”

不用说，这位银行总裁，在我们每月一次会谈中办成的事，远比任何一位同样能干却天天开会的管理者多得多。

然而，即使像他这样一位自律极严的管理者，也常常得至少花费一半时间，来处理许多次要且不一定有意义的事，以及许多身不由己的事，例如接待“顺道来访”的重要客户，参加不一定非他参加不可的会议，批阅不必由他批阅的公文之类。

每次我听到高级主管告诉我，说他至少可以控制自己的一半时间，而且真能自己认为该做什么就做什么。我听了，实在深感有足够的理由来怀疑他根本不知道自己时间耗用的情形。高级主管真能自由运用的时间，大概只有1/4。就是说他只有1/4的时间能用在重大事务上，能用在有所贡献的事务上，能用在他应该做的事务上。这种估计一点不假，任何组织都肯定如此。要有例外的话，也许是政府机构的高级官员——他们非生产性的工作时间，往往要比其他组织的高级主管更多。

一位管理者的职位越高，其不能自行支配的时间也一定越多。组织的规模越大，其用于维系组织运行，而非用于发挥组织功能及生产的时间也一定越多。

因此，有效的管理者知道他必须集中他的自由时间。他知道他需要集

中整块时间，时间分割成许多段，等于没有时间。时间如果能集中，即使只有一个工作日的1/4，也足可办理几件大事。反之，零零碎碎的时间，纵然总数有3/4个工作日，也是毫无用处。

所以，时间管理的最后一步，应该是将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

至于如何集中，则各人有各人的办法。有些高层人员，在一星期内，留有一天在家工作。许多杂志主编和主持研究的科学家，就常采用此法。

还有人将会议、审核、问题分析等例行工作，规定排在一星期内的某两天中办理，而将其他日子的整个上午保留下来，用于处理真正重大的事务。

上个例子中的某银行总裁，正是这样管理时间的。召开业务会议、约请高级职员讨论和接待重要客户之类的工作，都排在星期一和星期五。星期二、三、四的下午，则不排固定的工作，用来处理其他事务，例如研究突发的人事问题、约见回国的国外分行经理、接待重要客户或前往华盛顿出差之类。但是在这三天的上午，他会事先排定时间来处理重要事项，并以90分钟为一个单元。

另一个常见的办法，是每天下午都排定一段时间，在家里办公。

卡尔森教授在他的研究报告中，曾提到一位最有效的管理者。这位管理者每天上午上班前，总有90分钟时间留在家里，不接电话，专门从事研究工作。如果还要准时上班，那么早上在家里自然就得早早开始工作了。不过这种做法，总比每天下班后把重要事务带回家去，晚饭后再花3小时

处理的方式好得多。因为那样不免过度劳累了，中年以上的人最好是早睡早起。但现在喜欢把工作带回家来开夜车的人越来越多，这往往会造成一种不好的情况：人们以为可以晚上加班，因此反倒没有抓紧白天的工作时间。

不过，话又得说回来：集中自己的时间，集中的“方法”倒在其次，重要的是时间如何使用。许多人把次要的工作集中起来办理，因而匀出一段整块时间来。但这样的方法并无太大的作用。因为这样的方法，使人在心理或时间上，仍然放不下那些次要的事情，放不下那些很少贡献而又认为不能不做的事情。结果终究还会产生新的时间压力，来占用他的自由时间，牺牲他应该做的事。几天或几星期后，他已经“集中”的自由时间，又会被那些所谓“新的问题、新的紧急事件、新的麻烦”瓜分得无影无踪了。

有效的管理者，第一步应先估计究竟有多少“自由时间”真正是他自己的时间，然后保留出相当分量的一段连续性的整块时间来。一旦发现还有别的事情在“蚕食”他保留的时间，便立刻再仔细分析他的时间记录，再将其比较次要的工作重新过滤一次。他们已知道这层道理，因此不至于过分删减。

一切卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能一劳永逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以支配的时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

有一位极有效的主管，身边经常带着两张这样的完成期限表。一张是有关紧急事件的，一张是做起来自己并无兴趣但却非做不可的。每次在发现完成时间比预定期限落后时，他就警觉到可支配时间已有溜走的迹象

了。

总而言之，时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间，也是系统地分析自己的工作，鉴别工作重要性的一种方法。

“认识你自己”这句充满智慧的哲言，对我们一般人来说，真是太难理解了。可是，“认识你的时间”却是任何人只要肯做就能做到的，这是通向贡献和有效性之路。

第3章 我能贡献什么

有效的管理者一定注重贡献，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来。他常自问：“对我服务的机构，在绩效和成果上，我能有什么贡献？”他强调的是责任。

重视贡献是有效性的关键。所谓有效性，表现在以下三个方面：①自己的工作，包括工作内容、工作水准、工作标准及其影响；②自己与他人的关系，包括对上司、同事和下属；③各项管理手段的运用，例如会议或报告等。

可是大多数管理者的视线都集中在下方。他们重视勤奋，但忽略成果。他们耿耿于怀的是：所服务的组织和上司是否亏待了他们，是否该为他们做些什么。他们最在意的是“应有”的权威，结果是做事没有成效。

管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管交谈。在谈完咨询项目、弄清楚委托机构的组织和历史情况后，管理顾问会问（当然，他不会直接用这里的语句）：“你做什么，才匹配得上公司付给你的薪酬？”通常对方的回答总不外是：“我主持本公司的会计业务。”“我负责销售部门。”也不乏这样的回答：“呵！我要管850人的工作！”但是很少有人这样回答：“我的任务，是向我们的经理提供他所需的资料，使他能做出正确的决策。”“我负责研究本公司的顾客将来需要什么产品。”“我必须深入思考，为我们的总经理即将面临的一些决策问题准备相关资料。”

一个人如果只知道埋头苦干，如果老是强调自己的职权，那不论其职位有多高，也只能算是别人的“下属”。反过来说，一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。

管理者的承诺

重视贡献，才能使管理者的注意力不为其本身的专长所限，不为其本身的技术所限，不为其本身所属的部门所限，才能看到整体的绩效，同时也才能使他更加重视外部世界。只有外部世界才是产生成果的地方。因此，他会考虑自己的技能、专长、作用以及所属的部门与整个组织及组织目标的关系。只有这样，他才会凡事都想到顾客、服务对象和病人。事实上一个组织之所以存在，不论其产品是商品、政府的服务，还是健康医疗服务，最终目的总是为了顾客、为了服务对象或为了病人。因此，重视贡献的人，其所作所为可能会与其他人卓然不同。

美国某一颇具规模的公立科学研究所，几年前发生了这样一件事。该研究所的出版部主任退休了。这位主任，早在20世纪30年代该所成立时即服务于出版部。但他本身既不是科学家，也不擅长笔墨。因此，他主持出版的各种书刊常受到批评，说是缺乏学术水准。后来其职位改由一位科学家来继任。当然，从此该所出版的书刊面貌为之一新，具有高度学术水准了。然而，出人意料的是，一向阅读该所书刊的科学团体却从此停止订阅了。一位与该研究所关系甚为密切的大学教授发现了原因。这位教授说：“你们的前任出版部主任，出版的书刊都是‘为我们’而写的，而现在的新主任，却把我们当成了写的对象。”

前任主任常自问：“我能为本所贡献些什么？”他认为：“我应该引发外界年轻科学家对本所研究工作的兴趣，吸引他们来参加本所的工作。”因此，他特别强调研究所内的重大事件、重大决策甚至于内部的争执。他这

样的做法，曾经屡次引起所长的不满，而且造成了正面冲突。然而他始终坚持这一原则。他说：“我们的出版品是否成功，不在于‘我们’爱不爱看，而在于有多少年轻而素质良好的科学家，因读过我们的书刊而愿意前来应征工作。”

提出“我能做出什么贡献”的问题，是为了挖掘工作中尚未发挥的潜力。事实上许多工作看起来成绩辉煌，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不足道。

美国某一商业银行设有“代理部”，其工作非常单调，却是个盈利部门，专门代理各大公司办理股票债券的登记及交易业务。代理部保存有各发行公司的全部股东名册，要定期填送通知及发放股息，还要做其他各项类似的索然无味的工作。这些工作都需要高度的效率，而且数字绝不能有误。不过，这种工作不需要太多的想象力。

代理部一向这样进行他们的工作，直到有一天，一位新经理上任了。这位新经理提出这样的问题：“我们代理部究竟能做出什么贡献？”他终于发现，代理部经常与各大公司的高级财务主管来往，这些人常握有各公司的存款、贷款、投资和拨存退休金等的决定权。当然，以代理部本身来说，其本职工作必须先做好。但新任经理却从这里发现了一项最大的潜力：该部门可以成为银行其他部门的“推销员”。从此以后，本来只是一个文件处理性质的部门，一下子变成了该银行最成功的营销部门。

管理者如果不自问“我可以做出什么贡献”，他在工作中就不会有远大的目标，甚至可能把目标搞错而且特别容易对“贡献”一词只有狭义的理解。

从上面的两个例子不难看出，“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。一般机构对成效的要求往往表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。如果在成效中缺少这三方面中的任何一个方面，机构就会衰败甚至垮台。因此，管理者若想做点贡献，就必须在这三方面下功夫。不过在这三者之中，哪个最重要，哪个其次，就要看管理者本人的情况以及他所处的地位及机构本身的需要了。

以第一方面的绩效而言，直接成果通常最显而易见：在企业机构，销售和利润就是直接成果；在医院，直接成果是对病人的护理和治疗。但是，有时候直接成果也不一定是十分明确的。例如前例中某银行代理部的新任经理，发现该部可成为银行的“推销员”。但不管怎样，如果连管理者自己都弄不清楚应有什么直接成果，那就别想有任何成果了。

以英国的国营航空公司为例来说明。政府将这些航空公司作为企业来管理，同时又认为它们是执行国家政策和维护英联邦团结的工具。然而，它们实际上又一直是英国航空工业生存与发展的资金来源。三种不同的直接成果混淆在一起，结果是哪一种成果都没有得到。

当然，直接成果应该是最重要的。组织的生存需要直接成果，犹如人需要营养食物一样。但是除了直接成果，一个组织还必须要有价值观的承诺与实现，这就像人体除了食物外还少不了维生素和矿物质。一个组织必须有自己的主张和想法，否则就难免解体、混乱和瘫痪。以一个企业机构来说，其价值观的承诺也许是指建立一种技术权威，也许是指为社会大众寻求最好的商品和服务，并以最低的价格和最高的质量来供应。

对价值观的承诺，也像直接成果一样，有时是难以捉摸的。

美国农业部多年来曾为两种根本相异的价值观承诺而痛苦不堪：是为了发展农业生产力，还是为了扶植家庭农场，使之成为美国农业的支柱？为了农业生产力，美国已经朝着农业工业化、高度机械化、大规模商业化的方向发展了。为了扶植家庭农场，则必须设法保持生产力的普通农村形态。美国的农业政策，在这两个极端的价值承诺之间，曾经左摇右摆，真不知花掉了多少经费。

最后我们谈到未来的发展。人都免不了一死，纵然他有再大的贡献，其贡献也因此有一定的限度。而一个组织，大体言之，正是克服这种限度的工具。组织如果不能持续存在，就是失败。所以，一个组织必须今天准备明天的接班人，其人力资源必须更新，必须经常提高水准。下一代的人，应能以这一代辛苦经营的成果为起点。因此，下一代的人是站在他们前辈的肩头，再开创新的高峰，并在此基础上为他们的下一代准备更高的基准线。

一个组织如果仅能维持今天的视野、今天的优点和今天的成就，它就一定会丧失适应力。世事沧桑，一切都在变。所以，只满足于今天的企业，在变幻无常的明天就会感到难以生存下去。

一位管理者能重视贡献，是人才发展最大的动力，因为人可以随外加的要求调整自己。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

某医院新任院长在召开第一次院务会议时，以为一件棘手的事情经过

讨论，已经获得可以使大家都满意的解决办法了。但这时忽然有人提出：“这办法能使白莉安护士满意吗？”这个问题一经提出，会议中马上又掀起了热烈的辩论，正反两方都各不相让，直到另一个更为积极的解决办法研究出来。

这位新任院长当时颇为愕然。后来他才知道，白莉安过去曾是该院的一位资深护士。她本人并没有什么特殊才能，连护士长都没当过。但是，每次院中有关病人护理的事情要做出决定时，白莉安小姐都要问：“我们对病人是否已尽了最大努力？”凡是白莉安小姐主管的病房中的病人，都痊愈得特别快。因此，多年以来，这家医院人人都知道了所谓“白莉安原则”，那就是，凡事都必须先自问：“为贯彻本院的宗旨，我们真是做出了最大的贡献吗？”

虽然当时白莉安小姐早已在十年前退休了，但她所制定的标准，却一直流传至今，为医院同仁所信守。

对贡献的承诺，就是对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，这必将有损于其服务的组织，也必将有损于与其共事的同事。

管理者的失败，原因有很多。常见的原因，应该是在他本人在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变自身。自以为过去做得成功了，因此满足于老一套的工作方法，结果必然遭到失败。职务有了改变，管理者所要贡献的成果也一定会有所改变，而且新职位所要求的上述三种绩效之间的相对比重也会改变。管理者如果不明白这层道理，仍然墨守他过去的处事方式，即使他过去是以对的方法做对的事情，现在也必将

是“以错的方法做错的事情”。

第二次世界大战中，美国政府网罗了许多极具才干的人出任管理者，结果却不尽如人意，其主要原因就在于此。当时有人认为那些人之所以失败，是因为他们不懂“政治”，是因为他们原本独当一面，而到政府后才发现他们只不过是“巨型机器上的小齿轮”。这种说法固然不无道理，但最多只是次要的理由。因为我们同时也看到了许多原来不懂政治的人，许多从来没有领导过下属的人，进入政府后却干得有声有色。例如，当时受征召出任国防情报局长的舍伍德先生（Robert E. Sherwood），原本只是一位剧作家。如果说他曾经主持过什么组织，那也不过是一张书桌和一部打字机而已。然而他却是当年美国政府最有效的一位行政长官。

在战时美国政府有所作为的人，都是重视贡献的人。他们之所以成功，是因为他们能适应新职位而变，能适应不同的价值观承诺而变。而那些工作得很辛苦，却终因为他们不肯向自己提出新的挑战，不能看到改变努力方向的需要的人最终都失败了。

让我们再举一个成功的案例。这是一位年届60出任一家遍布全美的连锁商店总经理的人，之前他一直是该公司第二号人物，达20多年之久。他的上司（原总经理）比他年轻几岁，是一位外向而积极的主管，但是因为意外去世了。而这位第二号人物之前从来没有想到自己会有机会接任公司的总经理。

这位新总经理，学财务出身，对数字特别在行。凡是公司的成本制度、采购、存货、新设分店的财务调度以及货品运输等，他都能掌握准确的数字。但在他的脑子里，人只是一个模糊的抽象概念。现在，他升任为

公司总经理了。他开始自问：“我能做哪些别人没有做过的事，如果做得好，能使本公司有所改变呢？”经过一番思索，他得到了结论：如果能替本公司造就明日的经理人才，那就是最有意义的贡献。本来，该公司多年来已有一套发展主管人才的政策。“可是，”这位新任总经理说，“仅有发展人才的政策是没有用的。认真执行这项政策，才是我应有的贡献。”

于是从这时起，每星期三，在吃过午饭回到办公室时，这位新总经理都顺道前往人事部门，随机抽取八九份年轻干部的人事资料。到了办公室，他打开第一份资料，大致过目一番，然后打一通长途电话到某一分店去：“罗经理吗？我是总经理。你们分店中有一位姓钟的小伙子，我知道你半年前曾说过要把他调职，好让他增加一些推销经验。有这回事吗？怎么，还没有调？为什么不给他调呢？”

接着他再打开第二份资料，又挂一通电话到另一家分店：“史经理，我是总经理。你那儿有一位陆某某，年纪很轻，你过去建议要调他到会计部磨炼磨炼，是吗？我从人事资料中发现你已经把他调到会计部了。史经理，你是真正在为本公司培植年轻人，我很高兴！”

这位先生担任总经理的时间不长，没有几年就退休了。这段故事，发生在十多年前。但是直到今天，该公司上下每一位主管，都把公司今天的发展归功于他当年对青年经理的培养。

麦克纳马拉在担任美国国防部长期间，有许多了不起的成就。究其原因，大部分是由于麦克纳马拉常检讨“我能有什么贡献”这个问题。他原在福特汽车公司服务，但他完全没有料到1960年秋天，肯尼迪总统会征召他来接任那个内阁中最为棘手的职务。

麦克纳马拉在福特公司时期，是一位地道的“内向型”的人。出任国防部长初期，他完全不懂政治，所以常将国防部和国会之间的联系工作交给部下去处理。几星期之后，他才明白国防部的业务少不了国会的了解和支持。所以，一向不喜欢在公共场所出现的麦克纳马拉，至此也不得不亲自来处理这类他感觉既痛苦又乏味的事了：他要改善与国会的关系，要结识国防委员会中有影响力的议员，要了解协调国会的艺术。当然，麦克纳马拉在这方面的表现并未臻于理想，可是比起任何一位前任部长来，他做得毫不逊色。

麦克纳马拉的故事，说明了一位管理者的职位越高，他在对外方面所需的贡献也越大。因为在一个组织里，通常只有职位最高的管理者，才能在对外方面自由把握尺度。

美国的大学校长有一种通病，过于重视内部的行政管理和筹措经费之类的事务。以大学来说，学生就是学校的“顾客”，但是大学校长以及其他行政主管们，几乎从来没跟他们的顾客建立过关系。1965年加州大学伯克利分校所闹的一次学潮，便表现出大学生的不满与不安，其主要原因就是由于学校行政当局平时跟学生比较疏远。

如何使专业人员的工作卓有成效

对知识工作者来说，尤其应该重视贡献。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

知识工作者并不生产“实物”，他生产的是构想、信息和观念。知识工作者通常是一位专业人员。原则上，只有当他掌握了某种专门知识后，他的工作才能卓有成效。也就是说，他必须有所专长。但是，所谓专长，本身就是片面的、孤立的。一个专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生成果。

但这意思并不是说专业人员应变成“通才”，而是说专业人员必须使他人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，也必须了解用户应该知道些什么才能有效使用他的产出，从而产生成果。

今天有一种普遍的论调，说我们的社会可以分为“科学家”和“门外汉”两类，因此希望门外汉都应该多少具备一点科学家的常识，了解些科学术语及科学工具。殊不知我们的社会即使真能这样截然划分为两类人，那也是一个世纪以前的社会。事实上，在一个现代组织中，可以说每一个人都是专业人员，各有其专精的知识、工具、观念和术语。而现在科学的门类也越分越细，同是物理学家，可能你不懂我的工作内容，我也不懂你的工作内容。

生物化学家固然是“科学家”，成本会计师又何尝不是。每个人都各有其专业领域、专业知识，各有其假设、关注事项、专业语言。同样地，市

场研究人员、计算机编程人员，甚至政府机构的预算人员、医院的精神科医师，也都是科学家。这些人要想使自己的工作卓有成效，就必须先让别人能了解自己。

这意思是说，知识分子有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，普通人应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为他们只要能够和同行的少数专业人员沟通就够了，这真是傲慢的自大。即使是在大学或研究所，这样的态度也会使专业人员的工作变成无用，使专业人员的知识学问变成卖弄玄虚的手段（可叹的是，目前这样的态度仍然普遍）。一个人如果想成为管理者，换句话说，如果愿以贡献为目标，就必须使自己的“产品”——即他的知识能为别人所用。

卓有成效的管理者都懂得这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总想了解别人需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向机构内部人员（包括他们的上司、下属，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为便于你为机构做出贡献，你需要我做些什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形式，用什么方式来提供这些贡献？”

如果一位成本会计人员能提出这样的问题，就会发现对他来说一目了然的数据，对需要这些数字的经理人来说却是完全陌生的东西。他也会发现，有些数字在他看来很重要，然而经营部门却用不上。他还可能发现，有不少资料是别人每天都需要的，但是他的报表中却没有。

如果制药工厂的生物化学家提出了这样的问题，也会发现他的研究报告应该采用临床医师熟悉的语言，而不能采用生物化学的语言。生物化学家的研究能否发展成为一种新药，是要经过临床试验才能决定的。

政府机构的科学家如果能重视贡献，也会懂得必须将科学发展的趋势及其可能的影响向政策决定人说明。他应打破科学家们的一般禁忌——即猜测一项科学调查的结果。

所谓“通才”，应该也是一位专家，是一位能将其所专的一个小领域与其他广大知识领域联系的专家。有少数人也许可以精通几门知识，但这并不意味着他们便是通才，他们不过是精通几门知识的专家而已。仅通一门的专家固然可能偏执，精通几门的专家同样有可能偏执。但是一位专家只要能肩负贡献的责任，就一定能使他所专精的知识配合整体。他尽管不一定能将几门知识整合为一，但他一定知道应该了解别人的需要、别人的方向、别人的限度和别人的理解，以使别人能够应用他的成果。纵然他不能领略广大知识领域的丰富和趣味，至少可以使他不至于沾染傲慢自大的习气。这种习气会毁灭知识，会损害知识的完美和效用。

正确的人际关系

在一个组织中，管理者拥有良好的人际关系，绝不是因为他们有“与人交往的天赋”，而是因为他们在自己的工作和人际关系上都注重贡献，他们的工作也因此而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真义所在。在以工作或任务为主的环境下，如果我们不能有所成就，那就算我们能与人和谐相处，愉快交谈，又有什么意义呢？这种“和谐相处，愉快交谈”恰恰是恶劣态度的伪装。反过来说，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色，也不至于影响人际关系的。

在个人的经验中，最具有良好人际关系的人士，我可以列举三个人：一位是第二次世界大战时美国的陆军参谋长马歇尔将军，一位是曾任通用汽车公司总裁达30余年的斯隆先生，还有一位是斯隆先生的高级主管之一杜瑞斯特。其中杜瑞斯特曾在美国经济萧条时期，替通用公司成功地开发了凯迪拉克牌汽车，此人不幸在第二次世界大战结束后不久去世，要不然很可能出任通用公司总裁。

这三位先生个性各不相同。马歇尔是职业军人，严肃忠诚，但不乏热情。斯隆生就一副“领导”模样，拘谨得体，有令人凛然不可侵犯之感。而杜瑞斯特则是一位具有德国“老海德堡”工匠气质的人，温暖而热情。但这三个人有一项共同点：他们都能极大地激发人们的工作热情，令人乐于亲近。他们三人待人的方式虽各有不同，但都把人际关系建立在“贡献”的基础上。他们能与人密切合作，凡事都设身处地替别人着想。当然，他们也要面临许多严峻的人事决策，但是从来没有受到所谓人际关系的困扰。他

们所做的人事决策，人人都视为理所当然。

有效的人际关系，有下列4项基本要求，而着眼于贡献，正可满足这些条件：

- 互相沟通；

- 团队合作；

- 自我发展；

- 培养他人。

（1）互相沟通是多年最引人重视的一项管理课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，这个课题都受到极大的关注。

但结果收效甚微。虽然早在20年前，我们就已知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是今天的沟通工作仍然未见有多大改进。不过，至少我们已经开始了解沟通不易收效的原因了。

原来是我们一直把沟通当成是上对下的事，是主管对下属的事。仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能成功。这是我们从实际经验和沟通理论上得到的结论。上级对下属说得越严厉，下属就越听不进去。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的。

一位在工作中以贡献为重的管理者，通常期望其下属也能以贡献为重。因此，他肯定常常问他的下属：“我们的组织和我，应该期望你有怎

样的贡献呢？我们该期望你做些什么？如何才能使你的知识和能力得到最大的发挥？”有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易成功。

下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，主管才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。

我们都有这样的经验：由下属自己设定的目标，往往会在主管的意料之外。换言之，主管和下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也就与他们的主管越不相同。此时下属的结论和主管的期望往往是明显对立的。

出现这种分歧时，主管和下属双方究竟谁对，通常并不值得重视，因为上下双方已经建立了有效的沟通。

（2）强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促成团队合作。

“谁需要我的产出，并使它产生效益？”这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人（既不是他的上级或下级，也不是授权给他或他授权的人）的重要性。这种认识，正是一个知识型组织的现实：在一个知识型组织中，主要有赖于拥有不同的知识和技术的专业人员组成的团队，工作才能有效。各路英雄的合作，贵在自动自发，贵在能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖正式的组织结构。

例如在一所医院中（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有的护士、营养师、X光医师、药剂师、病理医师以及其他各方面的专家，都必须共同合作。他们面对同一位病人，但是谁也不觉得受了谁的管

理和指挥。然而，他们必须为一个共同目的而工作，而且必须符合总的行动计划，即主治医生的治疗处方。但是从组织结构的立场来说，他们各有各的上级主管。而在医疗工作上，他们各自尽其所长，以专家的身份各尽其责。同时，对一位病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知。否则，他们的努力很可能只会适得其反。

在一个医院里，如果人人都已将重视贡献，养成了一种近乎天性的习惯，则他们的配合与协作肯定不会有困难。反之，如果没有这种精神，则纵然有最完善的制度、有各式各样的委员会、有会议、有通告、有说教，也仍然不可能有这样的横向沟通，自然也不可能形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

今天的机构中所存在的组织问题，绝非传统的观念和理论所能解决。知识工作者必须专精于他的本行，必须对自己的能力和工作标准负责。从正式组织形态来看，他们“隶属”于某一专业职能部门——例如医院中的生物化学部、护理部等。从人事管理立场来看，他们的培训、档案、奖惩、升迁等，也是由专业部门来管理的。但是他们在实际工作的时候，却必须是团队中的一位负责任的成员。他们的团队由来自全然不同领域的知识工作者组成，以当时承担的特定任务为中心。

当然，强调贡献并不一定必能解决组织问题，但至少能够提高对任务和沟通的认识，而使一个尚未臻于理想的组织也能发挥实效。

电脑问世以来，知识工作者相互之间的沟通已变得更加重要。如何在“信息”中实现“沟通”，长期以来一直是一个难以解决的问题。在过去，一切信息都靠人来处理和传送，故往往易因沟通而失真。这就是说，信息

在沟通过程中受到各人的看法、印象、意见、判断和偏见的影响。而现在有电脑了，忽然间所有的信息都不经人手了，因而在沟通过程中就不再会带上个人的见解。所有的信息，忽然间都变成纯信息了。在今天，我们的问题是如何建立最低限度的必要沟通，以使我们能相互了解，能认识彼此的需要、目标、感受和处事方式。而纯信息能告诉我们什么呢？唯有靠人与人之间的直接接触，通过语言或文字，才能达到沟通的目的。

信息处理自动化程度越高，我们越需要去创造机会进行有效的沟通。

（3）个人能否有所发展，在很大程度上要看你是否重视贡献。

如果我们自问：我对组织能有什么最大的贡献？这就等于是说：“我需要怎样的自我发展，我应该学习什么知识和技能，才有助于我对组织做出贡献？我应该将我的哪些优点用在我的工作上？我应为自己设定怎样的标准？”

（4）重视贡献的管理者必然会同时启发他人寻求自我发展。这样的管理者设定的标准，一定不是他个人认定的标准，而是以任务需求为基础的标准。而且，他设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的目标，是具有重大冲击力的工作。

关于自我发展，我们所知的还很有限。但是我们可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己认为应有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们对自己的要求不严，就只能原地踏步，不会有任何发展。反之，如果对自己要求很高，他们就一定能成长为杰出的人物，而所费的工夫也不见得比那些没出息的人

更多。

有效的会议

管理者总不免要参加讨论会、汇报会和简报会等各种会议。会议正是管理者每日使用的管理工具。当然，这些工作也占去了管理者的时间。即使最善于分析其时间和管理时间的人，仍不免花费大量时间于会议和报告上。

卓有成效的管理者知道他们能从会议中得到什么，也知道会议的目的是什么或应该是什么。他会自问：“我们为什么要召开这次会议？是为了某项决策？是为了宣布什么？还是为了澄清我们应该做些什么？”他会在事前想清楚会议目的，想清楚要求什么报告以及想清楚简报的用意。他一定坚持开会必须依据之前的承诺，真正有所贡献。

有效的管理者在会议开始时，会先说明会议的目的和要求达成的贡献。同时，他还要设法让会议紧紧围绕着主题。他绝不会使会议成为一次摆龙门阵的机会，任大家随便发言。当然，如果会议的目的是在激发大家的思想和创见，他也不会仅让某一个人滔滔不绝。他会刺激每一位与会人员的发言兴趣。但是在会议结束之前，他会回到开场所介绍的主题，使会议获得的结论与主题相符。

当然还有其他一些使会议开得有效的办法。（举例来说，简单但是最易被人忽视的一条规则是：你可以主持会议，听取重要的发言，也可以是与大家共同讨论。但你不能既主持会议，又高谈阔论。无论如何，最重要的在于从一开始就把焦点放在贡献上。）

重视贡献，足以消除管理者的一项基本问题：让你在一团乱麻似的事务中理出轻重缓急来。重视贡献是一项组织的原则，使管理者能掌握各项工作的关联性。

重视贡献，还可将管理者的先天弱点（过分依赖他人以及属于组织之内）转变为力量，进而创建一个坚强的工作团队来。

最后要交代的是，我们常有一种倾向：为组织内部所惑，跳不出组织之外。重视贡献，才能使管理者的视线从“内部事务、内部工作和内部关系”转移到“外部世界”，转移到组织的成果。重视贡献，才能使管理者努力与外界进行直接接触，包括市场和顾客、社区的病人及政府机构以外的公众。

总之，重视贡献，就是重视有效性。

第4章 如何发挥人的长处

有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的，但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。

要用人所长

管理者要运用人的长处，面临的第一关即在于择人。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础。所以，他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长处。

美国南北战争时，林肯总统任命格兰特将军为北方军的总司令。当时有人告诉他格兰特嗜酒贪杯，难当大任。林肯却说：“如果我知道他喜欢什么酒，我倒应该送他几桶，让大家共享。”林肯总统并不是不知道酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄，决胜千里。后来的事实证明了格兰特将军的受命，正是南北战争的转折点。这是一个有效的任命，因为林肯以“取得战役胜利的能力”为标准来选择将军，而不求其没有缺点，是个完人。

当然，林肯最终懂得这种用人之道，也是经过了一番周折的。在这以前，他曾先后选用了三四位将领，选用标准都是他们必须无重大缺点。但结果是，虽然北军拥有人力物力的绝对优势，在1861~1864年间却没有取得任何进展。反之，南方的李将军手下，从杰克逊起，几乎没有一位将领不是满身都是大小缺点。但李将军经过深思熟虑，发现这些缺点无关紧要。他知道他所用人，每一位都各有所长。而李将军正是善用他们的长处，使他们充分发挥。所以，在那段时期，林肯麾下每一位“无缺点”的将领，一个一个都被李将军手下拥有“一技之长”的将领击败了。

不管是谁，如果他在任用一个人时只想避免短处，那他所领导的组织最终必然是平平庸庸的。所谓“样样皆通”者，即只有长处没有短处的人

（也可用其他词来描述这类人，如“完人”“个性成熟”“个性完美”或“通才”），实际上可能一无是处。才干越高的人，其缺点也往往越多。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和相比，任何伟大的天才都不及格。世界上实在没有真正全能的人，最多只是有在某方面特别有能力的人。

一位管理者如果仅能见人之短而不能识人之长，因而刻意避其所短，而非着眼于发挥其所长，则这位管理者本身就是一位弱者。他会觉得别人的才干可能构成对他本身的威胁。但是，世界上从来没有发生过下属的才干反而害了主管的事。美国的钢铁工业之父卡内基的墓志铭说得最为透彻：“这里躺着的人，知道选用比自己能力更强的人来为他工作。”当然，卡内基先生所用的人之所以能力都比他本人强，是因为卡内基能够看到他们的长处，在工作上运用他们的长处。他们只是在某方面有才干，而适于某项特定的工作。卡内基就是他们的卓有成效的管理者。

李将军有一段故事，可以说明使人发挥长处的意义。李将军手下有一位将领常不按照命令行事，往往使李将军预定的计划完全改变。李将军屡次都忍受了，但终于有一次他忍不住大发雷霆。当他平静下来时，一位幕僚问他：“你为什么将他革职呢？”据说当时李将军不禁一时愕然，无以为答，好一会儿他才说：“多么荒唐的问题！把他撤了，谁还能打胜仗？”

有效的管理者知道他们之所以用人，是用人来做事，而不是用人来投主管之所好。剧团经理知道，如果女明星常发脾气而有助于票房，也许他之所以受聘为经理，就是为了承受她的脾气。以学校来说，第一流的优秀教师会不会奉承校长，肯不肯在教务会议上安静而不咆哮，那有什么关系

呢？校长之所以应聘为校长，就是为了使第一流的教师或学者能够工作有效。所以，即使在其他方面不太愉快，也是值得的。

有效的管理者从来不问：“他能跟我合得来吗？”他们问的是：“他贡献了什么？”他们从来不问：“他不能做什么？”他们问的是：“他能把什么做好？”所以在用人时，他们用的都是在某一方面有所长的人，而不是在各方面都过得去的人。

识人之所长以及用人之所长，可以说是人的一种本能。所谓的“完美的人”或“成熟的个性”，这些说法其实都忽视了人最特殊的天赋：人本能地会将其一切资源都用于某项活动、某个领域，以期取得某个方面的成就。换言之，类似“完美的人”的说法是忽视了人的卓越性。因为卓越通常只能表现在某一个方面，最多也只能表现在个别的几个方面。

当然，世上确有多才多艺的人，这就是通常所谓的“全才”。但真正能在多方面都有杰出造诣的人，至今还没有出现。达·芬奇算是多才多艺了，但他最突出的成就只是在绘画上。歌德的诗如果没有流传下来，那即使他对光学和哲学有研究，也不见得能在百科全书上找到他的赫赫大名。几位世人皆知的伟人尚且如此，更何况我们这些凡人。因此，一位管理者如果不能发掘人的长处，并设法使其长处发挥作用，那么他只有受到人之弱点、人之短处、人之缺失的影响，结果是既完不成任务，又缺乏有效性。用人时老是坚持客观上不可能达到的标准，或过多地强调别人的弱点，那纵然算不上是对人力资源的滥用，起码也是误用。

重视一个人的长处，也就是要对他的工作绩效提出要求。

如果管理者不在用人之前先问自己“他能做些什么”，那可以肯定他的下属绝难有贡献，这就等于他已经事先对下属的不称职采取了宽容的态度。这样的管理者成事不足，败事有余。真正“苛求的上司”（实际上懂得用人的上司大部分都是“苛求”的上司），总是先发掘一个人最擅长做些什么，再来“苛求”他做些什么。

过多考虑人的短处，会对组织成功实现自己的目标造成不利的影响。组织有一种特殊的手段，它既可以使人长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的不利影响减少到最低程度。能力特别强的人既不需要组织，也不想受组织的束缚，他们觉得自己一个人干最好。但我们绝大多数的人，只是具有若干长处，何况我们还有缺点。人际关系专家有一句俗语：“你要雇用一个人的手，就得雇用他整个人。”同样的道理，一个人不可能只有长处，他必然也有短处。

但是我们可以设置一个组织，使得身处其中的人的弱点不致影响到其工作和成就。换言之，我们可以把组织设置得有利于充分发挥员工的长处。一位优秀的税务会计师，自行执业时可能因拙于待人而遇到挫折。但是在一个组织中，他可以自设一间办公室，不与其他人直接接触。人的长处可在组织中产生实效，而人的短处可以使其不产生作用。同样的道理，一位小企业家精通财务，但可能因不懂产销而受困。而在较大规模的企业中，一位仅懂财务的人却可能极具生产性。

有效的管理者并不是不知道人有缺点。他了解他自己的任务在于如何使某人充分发挥其税务会计的才干，而不斤斤计较他不善于与人打交道。因此，他不会贸然指派这个人出任经理的职位。要与人打交道，完全可以

找别人，而第一流的税务会计师则是不可多得的人才。所以，这个人能够做什么，才是组织器重他的原因。而他不能做什么，则是他的限制，仅此而已。

这层道理谁都清楚。可是，为什么做起来又是另一回事呢？为什么世间的管理者很多，而真能发挥他人长处者却不多？以林肯为例，为什么他要在三次关注缺点的任命之后，才能学会用人所长的道理？

原因很简单。主要是因为管理者往往以为他们首要的任务不在于因人设事，而在于因事用人。所以，通常是先有了某一个职位，再物色人选来出任该职位。这样的步骤，往往引人走入歧途，物色的对象，往往只是一位“最不至于出差错”的人选——也就是“仅合乎最低要求”的人选。其结果，自然难免都是平平庸庸的人选了。

要避免出现这一错误，最常见的解决办法是“因人设事”。然而这哪是什么解决办法，这也许比原有的错误还糟，除非是规模极小、事务极简的组织。要知道职位应该是根据客观需要而设定的，应由任务而定，而不应因人而定。

为什么“因人设事”不能解决问题，是因为组织中任何一个职位的变更，都会造成一连串的连锁反应。组织中的职位都是相互联系、相互依存的，牵一发而动全身。我们不能为了替某人安插一个职位，而使组织中的每一个人都受到牵连。“因人设事”几乎会导致一个必然的后果：造成职位的要求与现有人手之间更大的差距。因人设事的结果，是为了安插某一个人，一大群人都受到连累。

这种现象，并不仅仅出现在政府机构或大企业中。比如学校需要一位讲授生物化学概论的教授。这位教授当然应该是一位好老师，是一位专家。但是生物化学概论这门课程，不论教授个人的兴趣如何，都必须包括这门学科的基本原理。该讲授什么，应按学生的需要（这就是客观的需要）而定，无论由谁讲授，都应该讲授这些内容。交响乐团缺了一位大提琴手，乐团指挥绝不会选用一位不擅大提琴但双簧管吹得极好的人选来充数，即使此人吹双簧管的名气远比其他大提琴手响亮，指挥也不会这样做。当然，他更不会为了某一乐师而重写乐谱。剧团经理明知道他的卖座女明星爱耍脾气，也会承受她的脾气，但他却不会因为她发脾气而更改已经宣布的节目单。

我们要坚持因事用人而非因人设事，还有一个微妙的原因。因为只有这样，我们才能为组织提供所需的各种人才，也只有这样，我们才能容忍各色人等的脾气和个性。能容忍这些差异，内部关系也才能保持以任务为重心，而非以人为重心。衡量成就的高低，应该按照贡献和绩效的客观标准。只有在职位的设计和划分不以人为中心时，这种衡量才有可能。不然的话，我们就会只注意“谁好谁坏”，而忽略了“什么好什么坏”。用人的时候，我们也会仅考虑“我喜欢这个人吗”或“这个人能用吗”，而不会考虑“这个人这个职位上，是不是能干得非常出色”。

因人设事的结果，是必将产生恩怨派系，组织绝对不能出现这种情况。人事的决策，要凭公平和公正，否则就会赶走了好人，或破坏好人的干劲。同时，组织也需要各方面的人才，否则将缺乏改变的能力，也将难于得到做出正确的决策所需的不同意见（这一点将在第7章讨论）。

我们常常可以听到这样的说法：能建立起第一流经营体制的管理者，通常不会与周围的同事及下属保持过分亲密的关系。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，绝不能看他们是否顺从自己。因此，为了确保能够选用适当的人选，管理者应该与直接的同事或下属保持适当的距离。

林肯起初也重视亲近的朋友，例如当时的国防部长斯坦顿。但是直到后来与僚属保持距离，林肯才成为一位有效的管理者。富兰克林·罗斯福总统也是如此：在他的内阁中，没有“亲信”，即使他的国防部长摩根塞，也只在公事以外才是他的朋友。马歇尔将军和通用汽车公司的斯隆先生，也同样是可望而不可即的人物。其实这几位成功的人物也是很热情的，他们渴望有密切的人际关系，喜欢交朋友。但他们知道，“公事以外”才是朋友，他们知道不能受感情的影响。保持一定的距离，他们才能建立起人人各有所长的团队。

当然，凡事不可一概而论，有时确实有因人设事的必要。以斯隆先生为例，他一向不主张因人设事，但当他面对凯特林这位天才发明家时，忍不住为其设置了一个工程技术部门，这就是通用汽车公司早期的工程技术部。罗斯福总统当年任用体衰力竭的霍普金斯，为了借重此君的长才，也打破了各种常规。不过，这种例外总是极为罕见的，它只适用于有特殊的才能，从事非同一般的工作，并取得了杰出成就的人。

现在我们要问，卓有成效的管理者究竟该怎样用人，才能既发挥他人的长处，又不致陷入因人设事的陷阱呢？

大致来说，不外乎下面4个原则。

(1) 卓有成效的管理者不会认为职位是上天或上帝创造的。职位是由人设计，是人都可能犯错。因此，他们绝不会设计一个“不可能达成”的职位，换言之，不会设计一个“常人”不可能胜任的职位。

但是那样的职位却很常见。有些职位设定了，写在纸上，看起来非常合理，却永远找不到合适的人选。一个又一个颇有才能的人都尝试了这个职位，但是没有人成功，一年半载之后，所有的尝试者都失败了。

为什么会有这样的职位呢？通常是因为先前已有了一位非常人物，所以才按照这一人物的特殊天分和气质定下了职位条件。于是这一职位，便需要具有多方气质的人。可是天下哪里找这样的人？一个人也许能有多方面的知识，也许能有多方面的技能，但是谈到气质，谁也不能改变。如果一个职位，要有特殊气质的人才能胜任，这便注定了是不可能胜任的职位，是一个“坑人的职位”。

总之，这第1条原则非常简单：一个职位，如果先后由两人或三人担任都失败了，这就肯定是一个常人无法胜任的职位，这个职位就必须重新设计。

在营销学教科书中，常说销售管理应包括广告和促销，应隶属于同一位营销主管。可是，一些知名的消费品生产厂家的经验说明，设置一个总揽全部营销业务的职位，根本是行不通的。如果行得通，那么出任这一职位的人，一方面要有高度的第一线销售能力——如何有效推动“物”；一方面又要有高度的广告和促销能力——如何有效推动“人”。这就要求做这项工作的人有各种不同的性格特点。这样的人，在世上是很难找的。

另一个例子：美国某一大学的校长，也是一个不可能胜任的职位。至少我们可以知道，曾经出任这所学校校长的人，先后不知有多少了，而能成功者，简直少之又少。历任的校长，过去在别的大学担任校长非常成功，而在这所学校却失败了。

还有一个例子：在今天的跨国大企业中，设置了专营国际业务的副总裁的职位。起初，这一职位也许还能找到理想人选，但是等到国外分公司的产销业务成长到相当程度，也许是成长到占公司产销总额1/5以上时，就会将件件“非总公司”的事情推到副总裁身上，国际部副总裁便成为坑人的职位了。要解决这个问题，不是应按产品类别来调整组织（例如荷兰飞利浦公司所做的），便是应按市场的社会和经济背景来调整组织。例如：国际部副总裁不妨分设三位，一位管高度发达国家（美国、加拿大、日本和西欧国家）的业务，一位管发展中国家（澳大利亚、印度和拉丁美洲及近东的国家）的业务，另一位管其余不发达国家的业务。一些化学工业公司走的的就是这条路。

今天一个大国的驻外使节，也要面临同样的情形。驻外的使馆，其业务之广、之难、之杂，实在叫身为大使者头痛至极。大使的能力尽管高强，但是在管理使馆业务之余，恐怕就没有时间，也没有心情去关心身为大使的首要工作了。例如，就没有时间去了解驻在国的国情，驻在国的政府、政策、人民以及如何使驻在国政府认识和信任他。再以美国的五角大楼来说，虽然麦克纳马拉有降龙伏虎的本领，堪当重任，但我还是觉得美国国防部长这个职位是很难做好的（然而我不能不承认，这一问题我也想不出解决的办法）。

所以，有效的管理者，第一项任务就是要将自己管辖下的职位都设置得合情合理。一旦发现某职位设计不当，他会立刻重新设计，而不会去设法寻找天才来担任，他知道组织的好坏不是由天才来验证的。只有“让平凡人都能做出不平凡的事”的组织，才是好的组织。

（2）用人所长的第2个原则是：职位的要求要严格，而涵盖要广。这是说，合理的职位，是对具有才干的人的挑战。同时因为职位的涵盖很广，所以人们可以把与任务有关的优势转化为切实的成果。

然而，许多大型组织的政策却与此背道而驰。它们的职位设计过于具体，看起来似乎非要经过“特殊设计”和“特殊加工”的人选，才能达成职位的要求，以便在某一特定时刻做出特定绩效。殊不知我们所能找出的人选，都是普通人。而且，职位的要求往往会随情况而变动，甚至变动得非常剧烈。于是，一位本来“绝对适合”的人选，可能忽然间完全不适合这一职位了。只有把职位设计得涵盖较广且要求较严，才能使人在情况有所变化时能适应新的需要。

对于初级的知识工作的职位，这一原则尤其适用。尽管一位新人的能力不高，但他出任一项职位后，应该使他能有充分展现其长处的机会。一位知识工作者在初任某一职位时，其职位的标准，应能作为他日后发展的引导，应能成为他衡量自己、评估贡献的依据。知识工作者在尚未担任一项成熟的职位之前，通常没有表现才能的机会。他在学校念书时，最多只能显示他将来的可能成就。而实际的成就，只有在实际工作中才能表现。研究所的工作，学校的教职，企业和政府机构的职位，莫不如此。对一位知识工作者，其同事及其上级主管最需要了解的，便是他实际上究竟能做

些什么。

知识工作者职位的设计，还应该能够使人及早发现自己是否适合该职位，甚至是否适合此类工作。有关测试一个人是否适合某一职位，在体力工作方面我们已经有了相当可靠的方法了。例如，某人能否担任木工、某人能否担任车工，我们都可以事先测试出来。可是，在知识工作方面，我们还找不到一套事先测试的方法。这是因为对于知识工作，需要的并非这种技能或那种技能，对于其具体的工作要求最多只能大概描述出一个轮廓。因此，知识工作者是否适合某一职位，便只有靠实际的工作绩效才能印证了。

木工或车工的职位属于技能性质：这家工厂的木工或车工，与那家工厂的木工或车工，不会有太大的差异。可是知识工作者则大不相同：某人在某一组织能有什么贡献，他本身的知识和技能是一个因素，组织的价值观和目标也是同样重要的因素。一位年轻人在某一组织也许颇有贡献，而换到另一组织后，说不定完全不行了。而前后两个组织，表面上看来也许完全相同。因此，一位知识工作者出任某一职位时，该职位应使他能够衡量他自己，也应使他能够衡量他的组织。

这一原则，不但适用于性质不同的各种组织，例如政府机构、学校、企业机构，而且也适用于性质相同的各种组织。在我接触过的许多大企业中，几乎从来没有发现有两个组织的价值观完全相同，对贡献的重视完全相同。以学校来说，一位大学教授服务于某校，能够胜任愉快，贡献很大，但调到另一大学，很可能迷惘而不知所措。同样地，政府机构也是如此。虽然国会的内政委员会用了很大的力量，设法使政府机构都遵行同样

的制度，都采取同样的尺度，可是不出三五年，一个机构必然会发展出其独特的性格来。每一个机构对其各级职员，尤其是对专业人员，必然各有不同的行为要求，以帮助他们做到卓有成效并有所贡献。

一个人在年轻时，要调动工作并不难。至少在西方国家，年轻人转换行业司空见惯。但是，如果某人在同一组织里干了十年以上，再想变动就难了，尤其是那些工作缺乏成效的人，就更为困难。所以，一位年轻的知识工作者，应该趁早做自我检讨：“就我的能力来看，我在这个组织中担任这个工作，是不是最适合？”

但是，如果他初任的职位涵盖太小，工作太简单，同时这职位又正是不需要经验、不能考验他能做什么的，那么他就无法做这样的自我检讨，当然也更无从回答了。

每次对年轻的知识工作者进行调查，例如军队里的医生、研究机构的化学家、工厂中的会计人员和工程师以及医院的护士等，几乎都得到同样的结论：凡是最能充分发挥其长处，而且最受到挑战的人，他的工作肯定最起劲，也肯定最能有所成就。而对工作不满的人，大都是异口同声地埋怨：“他们没有让我充分发挥所长！”

年轻的知识工作者的职位涵盖范围太窄，不足以向他的能力挑战，其结果不是他自请离职，便是很快变成“老油条”。我们常听到许多主管感慨地说：想不到满怀壮志的年轻人，会一个接一个消沉下去。其实这不怪别人，只能怪这些主管，是他们自己冻结了年轻人的热情，他们将职位设计得涵盖范围太窄了。

(3) 第3个原则，是卓有成效的管理者在用人时，会先考虑某人能做什么，而不是先考虑职位的要求是什么。换言之，有效的管理者早在决定将某人安置于某职位之前，会先仔细考虑这个人的条件，而且他考虑时绝不会只局限于这个职位。

这就是大家都广泛采用今天这种定期的评估程序来鉴别人才，特别是知识工作者的理由。其目的，就是帮助管理者在决定某人是否适宜担当重要职务前，先对其有个正确的评价。

尽管几乎每个大型组织都有一套评估考核人才的程序，但事实上这套程序很少被真正采用。管理者口口声声地说，他们每一年都按规定考评他们的下属，可据我所知，他们自己却从未被他们的上司考评过。情况通常是这样的：年年考评，年年归档，而在真要做某项人事决策时，谁也不会专门为此去翻阅档案，人人都将考评表视同无用的废纸。此外还有所谓面谈考评的制度：由主管与下属面对面地讨论。可是这种面谈考评，事实上也从来没有真正实行过。然而，面谈考评却正是整个考评制度的重心所在。为什么面谈考评没有人肯用呢？最近我看到一本管理新书的广告，道出了其中一个原因：原来所有的主管都认为面谈考评是一件最令上级感到难堪的工作。

今天大多数组织制定的考评办法，其实最初是由临床与变态心理学家出于自己的目的而设计的。医生的目的在于治病，医生重视的是病人的毛病，而不是病人的优点。凡是医生都有一种想法：健康的人是不会来找他的。所以，以临床心理学家或变态心理学家的立场来说，找毛病是诊断疾病的一个过程。

我是在与日本管理界接触之后才开始意识到这个问题的。有一次在日本主持一个管理发展研讨会，参加者都是日本大企业的高层人员。我发现日本根本没有考评制度，当时我觉得万分奇怪。我问起他们，他们告诉我说：“你们的考评制度，目的只是发现一个人的错误和弱点。但在我们日本，由于不能因为某人有缺点而把他开除或降级，我们自然对考评制度不感兴趣了。反过来说，我们倒以为最好不要知道一个人的缺点。我们想知道的，是他有什么优点，他能做些什么。而你们的考评制度，根本不重视这一点。”日本人这一番话，西方心理学家听了，尤其是设计考评制度的人士听了，肯定会大不以为然。但事实上这正是每一位日本、美国或德国的主管，对传统考评制度的看法呢。

西方人士似乎不能不对日本人的成就加以深思了。我们都知道，日本有一种“终身雇用”的制度。一个人进了一家公司，他就会逐年升迁，平均每15年薪水增加一倍。他不会随便辞职，公司也不能把他开除。除非年龄到了45岁，或者位置升到了顶点，才显出事业生涯的分歧：其中少数能力特别强的人，可以继续升到高级主管的位置。日本这套制度，与日本今天取得的巨大发展有什么关联呢？答案很简单：由于日本有这套制度，所以他们可以闭上眼睛，不看人的缺点。尤其是因为日本的管理者不能开除人，所以他们就只有从下属中去发掘能做事的人了。他们看人，只看人之所长。

其实，我也并不完全同意日本的办法，那毕竟不是一套理想的制度。在那种制度下，事实上只有极少数真有能力的人才能承担重任，而大多数的人都将成为公司的负担。但是，如果西方国家真正打算利用我们人事流动性的优点，看起来我们真该学学日本那套制度的精神：见人之所长和用

人之所长。

如果一位主管专找下属的缺点——例如我们的考评制度，这必将破坏主管与下属之间的团结。许多管理者虽然实际上已把考评制度束之高阁，但是他们仍然有敏锐的直觉。他们认为面谈考评是找下属的错误和缺点，因此对这种制度索然寡味。这个看法的确情有可原。病人找医生，医生的责任当然是找出病人的毛病，这原是自古以来医生和病人之间天经地义的关系，这种关系是以专业性和享有特权为前提的。可是，将这层关系用到主管和下属之间，就有不伦不类之嫌，会造成双方无法合作。所以，管理者不肯运用考评制度是不足为奇的。考评制度的确是一种错误的工具，用错了地方，也弄错了目标。

但是考评制度及其指导思想，据说是可以发掘人的“潜能”的。然而，发掘潜能谈何容易。有经验的人都知道：事先发掘潜能，或根据一个人在所做的工作去评估他做另一项工作的潜能，简直是不可能的事。所谓“潜能”，只是“有希望”的一个代名词。即使“希望”存在，它也可能无法实现，而另一些人尽管从未显示出有什么希望（可能仅仅是因为不曾有这种机会），但他们实际上却做出了成绩。

我们所能评估的，只有绩效。我们所应该评估的，也只有绩效。这是必须将职位设计得涵盖较广且具有挑战性的另一个原因。这也是个人必须认真考虑，自己能为组织做出什么贡献的原因，因为一个人的绩效如何，只有在组织希望此人做出具体成绩的背景下，才能评估出来。

但是，一套适当的考评方式，毕竟是不可少的。否则，当一个职务需要某人承担时，就没办法对他做出正确的评价。因此，有效的管理者，

通常总有他自己的一套与众不同的考评方式。这套方式，第一步是列出对某人过去职务和现任职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效记录与这项期望贡献相对照，然后检讨下面的4个问题。

①哪方面的工作他确实做得很好？

②因此，哪方面的工作他可能会做得更好？

③为了充分发挥他的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？

④如果我有儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？

a.如果愿意，理由是什么？

b.如果不愿意，理由是什么？

这样的考评方式，显然与通常的做法不同，能更加客观地看待一个人。这套方式以当事人的长处为重心，以当事人能做些什么开始。而当事人的缺点，只是视为他发挥长处和力求成就与有效性的限制而已。

上面的问题，只有最后一题（如果我有儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗）不是以当事人的长处为主。身为他人下属者，尤其是年轻、聪明和有志向的人，通常都会以一位有魄力的上司为楷模而塑造自己。所以，一个组织如果有一位具有魄力但很腐败的管理者，恐怕这是最糟的事了。像这样的人，如果他自己单干，也许还可以；如果是在一个组织里，但是不让他管辖别人，也许他还能得到容忍；可是如果在组织中叫他当权，那就成事不足、败事有余了。因此，在这方面，我们必须注意一个人的缺点所在，这是攸关组织成败的问题。

正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。所以人在这方面的缺点，不能仅视为绩效的限制。有这种缺点的人，没有资格做管理者。

（4）第4个原则是，卓有成效的管理者知道在用人之所长的同时，必须容忍人之所短。

古来许多军事名将，几乎没人不是以自我为中心、自高自傲的人物（但是反之却不尽然，自高自傲者未必能成为名将）。同样地，一个政治家如果不胸怀壮志，不立志成为总统或首相，那他就很难成为伟大的政治家，他最多只能成为一位优秀的人才。人要向上，必须有大志，自视甚高，以天下为己任（同样地，反之也未必尽然）。所以，如果需要的是一位确能履险如夷、担当重任的人物，我们就必须接受像迪斯雷利^[1]或罗斯福那样的人物，而不必去介意他们的态度缺少谦恭。西方谚语说：“仆从眼中无英雄。”与英雄接近的人，总能发现英雄的缺点。当然，令人发笑的一方肯定是仆从。仆从眼中所见英雄的缺点，无害其为英雄，更无害于他们在历史舞台上呼风唤雨。

所以，有效的管理者会问：“这个人在某方面是否确有长处？他的长处，是否确为某一任务所需？这个人如果担当这项任务，是否确能表现得与众不同？”如果答案为“是”，那就不必犹豫，而继续聘用此人。

俗语说：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”但是有效的管理者却不这样想。他知道，三个臭皮匠，往往还比不上一个臭皮匠，因为他们会各行其是。有效的管理者知道，要说人的能力，就必须具体到能不能完成任务。他们不喜欢笼统地说某人是“能人”，而只会说某人在完成某项任务方面

是个“能人”。这些管理者总是结合具体任务来寻找别人的长处，以达到用人之长的目的。

这也意味着这些管理者在用人时必须重视机会，而不能只抓存在的问题。

更重要的是，有效的管理者对一位得力的人才，绝不会说：“我少不了他，少不了他，我的事就办不成了。”通常我们说“少不了某人”，其原因不外三点：一是某人其实并不行，不过是管理者没有对他苛求而已，他本人也只能在这种保护下生存；二是管理者本人的能力太差，实际上是误用了某人的才干来勉强支持一个自己很难站得住脚的上司；三是本来就潜伏着某项严重问题，因为误用某人的才干而将该项问题掩盖住了。

在上述三种情形之下，所谓“少不了的某人”，无论如何都应该调职，越快越好。否则的话，某人的才干再高，也将被糟蹋掉。

本书第3章曾说到美国一家连锁商店新任总经理提拔年轻职员的故事。那位总经理还有一套手法：只要一位主管说起“少不了某人”，他便立刻将那位“少不了的某人”调职。他说：“一位主管如果说少不了某人，那么不是主管不行，就肯定是那位少不了的某人不行，甚至于两人都行。所以，我每次听到这句话，就会设法尽快找出答案来。”

总之，只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人。这应该是一条用人的铁律。不管别人以什么理由反对，说“少不了他”，说“调到别处怕别处不能接受”，说“他年纪太轻了”，或者说“他在第一线的经验不够，所以不宜调任”，都不必理会。要知道这并不仅仅是因为一个职位需要最适当

的人选，也是要让有绩效之人能赢得机会。用人应着眼于机会，而非着眼于问题，这样做不但能开创一个有效的组织，也能够激发热情和忠诚。

反过来说，对一个没有突出表现的人，尤其是一个没有突出表现的主管，应该无情地调职，这是管理者的责任。任他留下来，必将影响全体人员，而且对于整个组织也是不公平的。对他的下属，则尤为不公平，因为主管无能，则不啻剥夺了下属发挥长处的机会。而且，对于他本身，也是一种残忍。不管是否承认，他肯定自知能力不够。结果此人不是饱受压力和痛苦的煎熬，就必是默默祈求早日脱离苦海。日本所谓的终身雇用和西方国家的文官制度，都不主张撤换已被证实不胜任的人，这的确是个严重的问题，我们没有必要再去犯这样的错误。

第二次世界大战时，马歇尔将军也曾说过：一位将军如果没有特优表现，就必须立即调职。马歇尔将军认为如果不调职，那是与军队和国家赋予军人的职责背道而驰的。但是常有人说：“主管调职，我们找不出继任人选了。”而马歇尔将军并不理会这类意见。他说：“我们重视的，只是这位主管不能胜任工作，至于如何去物色继任人选，那是另外一回事。”

但是马歇尔将军还认为，将一位不称职人员调职，与其说是反映了对这个人的看法，倒不如说是对任命他的人有看法。他说：“某人不称职，只是不称‘此’职，并不是说他也肯定不能胜任别的职务。所以，选派某人出任这个职务，是我的错误，我应该负责再给他找到适合的工作。”

马歇尔将军的故事，是如何用人所长的最佳说明。20世纪30年代中期，马歇尔将军出任要职之前，美国陆军几乎没有堪当重任的年轻将官（事实上马歇尔将军本人，1939年9月1日出任参谋总长时，是仅以4个月

之差，躲开任职年龄的限制——他的60岁生日是该年12月31日）。第二次世界大战期间，经马歇尔将军提拔而后来升为将级军官的人选，在当时几乎都是籍籍无名的年轻将官，艾森豪威尔将军也是其中之一。在20世纪30年代，他只是个少校。到了1942年，由于马歇尔将军的用人得当，已替美国造就了一大批有史以来最能干的将领。经他提拔的将领，几乎无人失败，而且他们都是第一流的人才。

这真是美国军事教育史上最辉煌的一页。然而写下这一页的马歇尔将军，其本人“望之不似人君”，不像蒙哥马利、戴高乐和麦克阿瑟等人那样具有摄人的威仪和高度的自信，他坚持的是原则。他用人时常自问：“此人能做些什么？”只要能做些什么，则这个人的不足之处就成为次要的了。

举例来说，马歇尔将军曾一再替巴顿将军辩护，说这位有雄心而自负的战时将领，不应因为他缺少做幕僚应有的气质，以及不能担任和平时期的军人，而否认他是一位优秀的将军。其实，马歇尔本人并不喜欢巴顿将军那种少爷型的军人性格。

但是马歇尔将军也并非完全不顾一个人的弱点。在弱点可能影响这个人充分发挥长处时，他就要考虑这个人的弱点了。但他所考虑的，是如何运用工作和职业机会来帮助这个人克服这些弱点。

例如艾森豪威尔将军在年轻时，马歇尔将军曾有意将他安插在作战计划部门，以帮助他获得系统的战略知识，而艾森豪威尔显然缺乏这方面的知识。当然，艾森豪威尔将军并没有因此成为战略家，却从此懂得了战略的重要性。正因为如此，不长于战略原为艾森豪威尔将军的弱点，但由于

那段经历，使他更能发挥组织和策划方面的长处。

马歇尔将军任命一个人出任某个新职，从来不考虑此人在原单位“如何重要，如何缺少不了”。每次当他宣布某人调任新职时，总有人劝他考虑，说某人在原单位确实是“缺少不了的”，但他的答复是：“调他出任新职，是工作的需要，是为了他本身，也是为了部队。”

只有一次例外：马歇尔将军本人在政府工作时，罗斯福总统曾说他“实在离不开马歇尔”。马歇尔因此毅然留在罗斯福身边，而将欧洲统帅之职交给了艾森豪威尔将军，放弃了实现毕生最伟大理想的机会。

后来马歇尔将军终于认识到（别人也可以从他的经历中学到这一点）：任何一项人事任命都是一个赌注。但是，只要能抓住某人的长处，这至少是合理的赌注。

主管对下属的工作负有责任，也掌握了下属前途发展的权力。用人所长，不仅是有效性的要素，也是主管对下属的道义责任，是主管对其职权和地位的责任。专注于人之所短，不仅是愚不可及，更是有愧职守。尽量发挥下属的长处，不但是管理者必须对机构承担的义务，更重要的是，这也是为人处世的道理：他应该协助下属得到应有的发展。组织必须为每一位成员服务，使每一位成员都能凭其才干达成成就，而不必顾念其所短。

这项原则在今天已日显重要，而且攸关成败。从前，知识工作的职位为数很少，知识工作的就业范围也很窄。以欧洲的德国和斯堪的那维亚半岛的几个国家来说，在那时候，政府公务人员只有获得法律学位的人才能担任。数学家根本用不上。再说，一位年轻人希望学有所用，只有三四条

路可以选择。然而时至今日，知识工作的种类已大为扩展，知识分子可走的路也增加了很多。20世纪之初，知识工作的范围仍只是几项传统的自由职业——律师、医师、教师等。而今天，几乎每一门学问，都有广大的天地。尤其是企业机构和政府，都在招收学有专精的人才。

从一方面来说，今天的人才有可能找到最适合自己能力的工作领域，不必像过去一样要迁就工作的需要。但从另一方面来说，年轻人要选择适合自己的工作也显得越来越困难了，因为他不一定能得到有关自己和有关工作机会的各种信息。

这种情况下，个人更需要得到适当的指导，好帮助他们发挥长处；组织中的各级主管也更需要用人唯才，并致力于发挥人们的长处。

总结一句：用人所长是卓有成效的管理者必须具备的一种素质，是一个组织工作是否有效的关键，也是知识工作者和社会不可或缺的素质。

[1] 迪斯雷利（ Benjamin Disraeli ），英国政治家，曾两度担任英国首相。——编者注

如何管理上司

卓有成效的管理者还要设法充分发挥上司的长处，这也是非常重要的。

但是，我却很少看见哪位管理者注意如何管理上司的课题。他们也许会说：“管理下属，我没有什么困难。但是我如何能管理我的上司呢？”管理上司其实不难，但只有有效的管理者才能了解其中的奥妙，就在于运用上司的长处。

在具体做法上当然应该谨慎小心。实际上，如果上级主管的能力不够，下属通常是无法爬升上去的。上司如果没有升迁，下属只好永远屈居其下。如果有一天上司因成绩不佳调职了，继任者也往往都是来自别的部门，很少在本单位中选人提升。而且新上司到任时，也总是带来他自己的亲信。反之，凡是成功而升迁得快的主管，其下属也是最容易成功的。

暂且不谈谨慎小心，实际上，运用上司的长处，也是下属工作卓有成效的关键。只有如此，身为下属者才能将精力集中在自身的贡献上，完成自己想做的工作，取得希望取得的成就。

要使上司能发挥其所长，不能靠唯命是从，应该从正确的事情着手，并以上司能够接受的方式向其提出建议。

有效的管理者了解他的上司也是人（然而年轻的下属却不容易有此了解）。上司既然是人，所以肯定有其长处，也肯定有其短处。若能在上司的长处上下功夫，协助他做好能做的工作，便能使上司有效，下属也才能

有效。反之，如果下属总强调上司的短处，那就像上司强调下属的短处一样，结果将一无所成。所以，有效的管理者常问：“我的上司究竟能做什么？他曾有过什么成就？要使他发挥他的长处，他还需要知道些什么？他需要我完成什么？”至于上司不能做些什么，那就不必细究了。

一般人常想到如何“改变”他的上司。以政府机构来说，能干的高级官员，常以老师的姿态对待新到任的领导，设法使他的领导克服其缺点。但是有效的管理者考虑的却是：“这位新领导能做什么？”如果说“他擅长应对，与国会的关系好，与白宫的关系好，与社会各界的关系也好”，那么下属就该设法使这位新领导充分发挥这方面的长处。因为即使有最好的行政，有最好的决策，如果没有好的政治技巧加以表达的话，那就等于零了。一旦这位新领导知道下属的官员支持他，他也会很快在政策及行政方面采纳官员们的意见。

有效的管理者知道他的上司是人，所以也知道他的上司一定自有一套有效的方式，他会设法探寻出上司的这套方式。所谓方式，也许只是某种态度和习惯，但这些态度和习惯却是客观存在的。

人大致可以分为两种类型：“读者型”和“听者型”。（只有极少数的人是例外。例如有人靠与他人谈话来获取资料，从谈话中来观察对方的反应，好像装备了一个心理雷达。罗斯福总统和英国的丘吉尔都属于这一例外的类型。）此外也有读者型和听者型兼而有之的，也该算是例外——例如律师。我们面对“读者型”的人侃侃而谈，那是徒费口舌，因为他只能在读过之后才能“听”得进去。同样，我们面对听者型的人递送一册厚厚的报告书，那是徒费笔墨，因为他只能“听”了之后才能掌握要点。

有人只能阅读浓缩为一页的报告，例如艾森豪威尔总统。也有人需要了解整个理论推演的过程，所以他要的是厚厚的报告全文或是大串数字，虽长达60页也不在乎。有人喜欢及早了解情况，以便做最后的判断。也有人非等你研究成熟之后，才愿听你的报告。

正因为人有上述的各种类型，所以要了解上司的长处，并发挥其长处，需要一个过程。它所涉及的，与其说是“提什么建议”的问题，倒不如说是“如何提出这一建议”的问题。换言之，向上司提出建议时，应关注“建议”中的各相关方。与事情的轻重是非相比，陈述的先后顺序才是更应考虑的。如果说上司长于政治能力，而这项工作又有关政治，那么我们提出的报告就应以政治方面的问题居先，这样才能使上司易于掌握问题的重心，从而易于发挥其所长，使新政策得以成功。

俗语说：“观人易，察己难。”观察别人，我们都是“专家”。因此，要使上司有效其实不难。问题只在于应了解上司的长处，知道上司能做些什么。只在于重视上司的长处，使其弱点不产生影响。协助上司发挥其所长，是促使管理者有效的最好方法。

充分发挥自己的长处

有效的管理者对于本身的工作，也同样要从长处出发，使自己的长处得以充分发挥。

在政府、医院和企业机构，我接触过许多管理者，大部分管理者能了解他们自己不能做什么。他们抱怨说：老板不同意他们做什么，公司政策不让他们做什么。因此，他们的时间和才干，都在无限委屈中浪费了。

当然，有效的管理者肯定关心自己所面临的局限性，但他们也应该了解自己能做的和该做的其实还有很多。尽管有人觉得委屈，不能做事，但有效的管理者却能勇往直前。由于他们能勇往直前，所以别人感到非常严重的限制，在他们面前都烟消云散了。

美国某一民营铁路公司的管理层人人都知道政府的限制很多，几乎不准许公司做任何计划。但当一位主管财务的新任副总裁到任之后，由于还没有顾虑政府的限制，所以不久就直趋华盛顿，拜访“州际商业委员会”，提出他构想中的几项革新方案要求核准。委员会告诉他说：“你提出的方案，大多数与我们无关，至于其他的方案，你回去试行一下，如果可行，我们自会支持你。”

这样看来，所谓“别人不让我干”，恐怕是惰性和没有勇气的借口吧。就算是客观条件真有限制（事实上任何人做任何事均免不了有限制），也一定仍然可以做出许多有意义的重要工作来。有效的管理者会发掘机会。他只要先问：“我到底能做些什么？”他准能找出许许多多重大的工作，就

只怕他的时间和资源不够。

进一步说，发挥自己的长处，对自己的能力和工作习惯，也有着同样重要的意义。

我们怎样达成成果通常不难明了。我们从小到大，总知道自己是在上午还是晚上最有精神。我们一定知道，当自己撰拟一份文稿时，是习惯于先写好草稿再来修改，还是习惯于一字一句推敲后完成全文。我们一定知道，要向大众发表演说时，要先准备好全文讲稿呢，还是只需准备一份纲要，或是根本无须准备便能讲得头头是道。我们也同样知道，自己是适宜参加一个工作小组呢，还是一个人单独做事更出色；或者说自己在小组中工作是否毫无成效。

有人做事，需要先有一个详细的计划，换言之，他们要先经过周密的通盘思考之后才能动手。但也有人一开始就做，最多只要先拟订几个粗枝大叶的要点。有人做事要靠人催逼，但也有人凡事都心急，没有到期就先交卷了。有人是属于“读者型”，也有人是“听者型”。自己的工作能力和习惯，自己最清楚，就像是自己习惯用左手还是右手一样，各人都一定有自知之明。

但是这些习惯都只是表面的，无所谓好，也无所谓坏，大都是反映一个人的个性，反映他对客观世界和对他自己的认识。不过，即使是表面的，这些工作习惯也事关有效性。而且这些习惯，大部分都可与任何种类的工作相适应。有效的管理者都能了解自己的类型，配合自己的习惯而行动。

重要的是，有效的管理者会顺应自己的个性特点，不会勉强自己。他注意的是自己的绩效、自己的成果，从而发展出自己的工作方式来。他会问：“哪一类工作别人做起来要费九牛二虎之力，我做起来却是轻而易举？”举例来说，有人能够很快写出一份报告书，有人却觉得难之又难。有人觉得起草报告容易，但分析报告，并针对报告来做决策却十分困难。换言之，这样的人更适合担任幕僚，因为幕僚只需要把材料综合起来，把问题罗列出来，他不适合担任决策者。

有人适宜单独行动，从头到尾一手包办。也有人擅长谈判，特别是进行情绪激烈的谈判，例如劳资合约之类的谈判。在这方面，往往需要预测劳方的对策，有人料事如神，有人却常常判断错误。

在讨论一个人的长处和短处时，人们很少考虑到上述这些情况。他们想到的通常只是针对一门学问的知识，或一种艺术才能。但是，人的性情却往往是事情成败的关键。成年人一般都能了解自己的性情。我们要求有效，就要以了解自己能做些什么为基础，然后以最适合自己的方式做下去。

本章所讨论的如何用人之长，不仅有个态度问题，而且有一个敢不敢去实践的问题。用人之长，可以从实践中获得改进。我们只要注意认识我们的下属，观察我们的上司，多问“此人能做些什么”，而不必问“此人不能做些什么”，最后我们肯定能养成重视人之所长及善用人之所长的态度。久而久之，我们也能以同样的问题来问自己了。

在一个组织中，有效性的每一面，都是“机会的开发，问题的消失”。尤其是对人，这一点更是特别重要。有效的管理者，把每一个人都视为可

以开发的机会，包括他本人在内。他知道唯有长处才能产生成果，而抓住弱点则只能造成令人头痛的问题。纵然没有弱点，也不能产生什么成果。

而且，有效的管理者也知道，任何一个团体，其行事标准都取决于领导人的表现。所以，有效的管理者决不允许把自己的表率作用建立在充分发挥所长以外的任何方面。

运动场上每出现一个新纪录，这个新纪录必成为全世界的运动员努力的新标准。多年来，谁也没有打破4分钟跑1英里^[1]的纪录。但后来罗杰·班尼斯特打破了纪录。于是，世界上每个田径俱乐部里的一般运动员的成绩都接近了这个纪录，而新的领头羊则纷纷突破这个纪录。

领导人和一般人之间总有一段差距。领导人的绩效高了，一般人也竞相争高。有效的管理者一定明白这层道理：提高领导人的水平容易，但提高全体人员的水平很难。所以，他一定要找出有条件做出突出贡献，并能起带头作用的人才，赋予他们领导人的地位，把他们安置到能“制定标准”并能创造成绩的位置上。这就要求管理者能重视人的长处，而不介意其缺点。当然，如果缺点足以阻碍其长处的发挥，则另当别论。

总而言之，管理者的任务不是去改变人。管理者的任务，在于运用每一个人的才干。就像圣经中那段“塔兰特寓言”^[2]所说的一样，管理者的任务就是要让各人的才智、健康以及抱负得到充分发挥，从而使组织的整体效益得到成倍的增长。

^[1] 1英里 = 1609.344米。

^[2] 塔兰特 (Talent)系古罗马的钱币。该寓言说的是一位主人在外出前分

别给他的三个仆人几个塔兰特。其中两个仆人拿着钱就去做生意，各赚了几个塔兰特。而另一个仆人却将主人给的钱埋在地里，以防遗失。等主人回来时，前面两个仆人得到了奖赏，后一个仆人却受到了惩罚。——编者注

第5章 要事优先

卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做（first things first），而且一次只做好一件事（do one thing at a time）。

为什么需要集中精力？这不但是管理者工作性质的需要，也是由人的特点决定的。至少有几项因素是人尽皆知的。首先，我们要做的贡献太多，而时间有限。任何一项有关管理者贡献的分析，都显示出管理者的重要工作非常多。任何一项有关管理者时间的分析，都显示出管理者的时间实在少得可怜。不管一位管理者如何善于管理其时间，总有绝大部分时间非他本人所能控制。因此，无论如何时间总是不够。

管理者越是想做出重大的贡献，越是需要有更长的“整块时间”。管理者越是想将繁忙纷杂转化为成就，越是需要持续不断的努力，越是需要较长的连续性的时间。然而，即使只想“偷得浮生半日闲”来处理真正有生产性的工作，也要自律和具备非常大的决心对某些事说“不”。

同样地，一位管理者越想发挥长处，就越感到应在重大的机会上，集中一切可用的长处。这是获得成果的唯一办法。

进一步说，我们多数人即使在同一时间内专心致志地只做一件事，也不见得真能做好；如果想在同一时间内做两件事，那就更不必谈了。当然，人确实有处理各种事务的能力。可以说，人是一种“多功能工具”。但是，要有效地利用人类的才能，最好的办法，莫过于集中个人所有的才能

于一件要务上。

杂技演员可以双手同时抛掷七八个球，但即使是最好的演员，恐怕也只能玩上10分钟。时间久了，他肯定难以继续，所有的球都得掉下来。

当然，这也不能一概而论。世上确实有人能在同一时间内交替地做两件事，因此两项工作有先后错落的变化。但这只是表示他们能够对两件事，交替分配一段“最低的整块时间”而已。要说一个人能同时处理三件事，恐怕就绝无仅有了。

作曲家莫扎特就是这样一位特殊人物，他能同时作曲数首，每首都是杰作。他真是一位不世出的天才。其他第一流的作曲家，巴赫、韩德尔、海顿、威尔第等人，都只能同一时间专心于一曲。他们得在完成一曲之后，再着手另一曲，要不也要将未完成的工作暂停搁置起来，才能去写另一首曲子。对一般的管理者而言，想像莫扎特一样，同时做好几件事是不太可能的。

正因为管理者面对的事务太多太杂，才特别需要专心。一次只做好一件工作，恰恰就是加快工作速度的最佳方法。越能集中我们的时间、努力和资源，我们所能完成的工作也就越多。

在我认识的许多企业负责人中，有一位制药公司的总裁，他在职期间所完成的工作恐怕谁也比不了。在他初上任时，这家公司规模极小，业务也仅限于国内。当他在任11年后退休时，该公司已成为世界性的大公司了。

这位先生最初几年集中力量于研究工作，推动研究计划，搜罗研究人

才。该公司在研发方面一直没有优势，甚至追随也感到吃力。而他虽然不是科学家，却明确地意识到，公司绝不能再花5年时间去做别人5年前就已经在做的事了。他当机立断，决定了自己的方向。结果不到5年，该公司就已在两项新计划上高居领先地位了。

接着他又将这家公司发展成为国际性的大企业。在当时，瑞士的制药业一向执世界之牛耳。他仔细分析了全世界药品消耗的趋势，断然判定健康保险和大众医疗服务将来必是刺激药品用量的主要因素。因此，他配合了某一国家的健康保险的发展，大踏步地打入了新的国际市场，而且没有卷入竞争的漩涡，不需要从地位稳固的国际医药公司手里争夺市场。

他在职的最后5年，又集中力量制定了一项新策略，以配合现代医疗制度的战略。这种制度正在很快地把医疗变成一种“公用事业”。在这种制度下，病人看病，医生开处方，而费用则由政府、非营利性医院及社会福利机构（例如美国的蓝十字会）负担。他这项新的策略，制定于1965年他退休前不久。这项新策略是否真能成功，现在来看还为时尚早。但是在我看来，制药公司能着眼于战略、价格、市场和全球性行业关系的，恐怕只此一家。

作为总裁，要在任期内做成一件这样非比寻常的工作已非易事，而这位先生在职十多年，竟然做出了三项重大决策，同时还把公司发展成实力强大、人才济济的世界性企业。他之所以能取得如此成就，就是因为他能每次专心只做好一件事。

一个人如何能够完成这么多的大事，而且是这样艰巨的大事，“秘诀”尽在其中：每次只集中精力干好一件事。而结果是，他们所用的时间

总比别人少得多。

有些人一事无成，而实际上他们却做得很吃力。第一，他们低估了完成一件任务所需的时间。他们总以为万事顺利，却总不免有出乎意料的情况发生。然而每个管理者都知道，没有任何事情会是一帆风顺。其实，所谓意料之外者，正应该在我们意料之中。而所谓意料之中，往往从来没有令人愉快的意外。所以，有效的管理者对时间需求的估计宁可有余，而不可不足。第二，一般的管理者（往往也是不大有效的管理者）总喜欢赶工——而赶工的结果，总不免使进度更加落后。有效的管理者不愿赛跑，他们按部就班，稳定前进。第三，一般的管理者喜欢同时着手几件要事，结果对每一件事，他们都无法获得足够的最少整块时间。只要任何一件事情受阻，全部事情也都会跟着受阻了。

有效的管理者知道他们必须要完成许多工作，并且要有效地完成。因此，他们在一段时间内只集中努力做好一件事——集中他们本人的时间和精力，以及整个组织的时间和精力。他们坚持把重要的事情放在前面先做，而且每次只做好一件事。

摆脱昨天

管理者专心一志，第一项原则是要摆脱已经不再有价值的过去。有效的管理者必须经常检讨他们和同事的工作计划，他们会问：“如果我们还没有进行这项工作，现在我们该不该开始这项工作？”如果不是非办不可，他们就会放弃这项工作，或者会将它搁置起来。至少他们不会再将资源投入不再产生价值的过去。而对于已经投入的最佳资源，尤其是非常匮乏的人力资源，他们会立即抽调出来，转而投入未来的新机会。

但是一位管理者往往不可能完全摆脱过去，这真是无可奈何的事。所谓今天，乃是昨天所做决策和所采取行动的结果。人终归是人，有谁能够预见未来？昨天的决策和行动，不论当时看起来如何勇敢、如何睿智，都有可能形成今天的困难和危机，甚至被证明是愚蠢的选择。不管是在政府、企业，还是在其他机构，管理者的一项具体任务就是要把今天的资源投入创造未来中去。换句话说，每一位管理者都必须不停地花费时间、精力和才智，来弥补或跳出昨天的行动和决策。不论昨天的行动和决策是他自己做的，还是前任做的，他都得弥补或跳出。事实上他在这方面所耗的时间，应该比其他任何任务所耗的时间都多。

但是我们至少可以把昨天遗留下来的、不能再产生成果的工作尽量减少。

人若遭遇了重大的失败，改正并不太难，他们能检讨自己。可是昨天的成功，却能留下无尽的影响，远超出成功的有效期。尤其危险的是，有些活动本应该产生良好的效果，但是由于一些原因却没能产生效果。过去

的成功和活动，往往演变成“经营管理上的自我主义的资产”，并且是神圣不可侵犯的[1]。但是，这些过去的成功和活动最需要无情的检讨，否则组织的血液都流失到这种自我之中了。而且这种“经营管理上的自我主义的资产”，往往占用了组织中最能干的人才，却还说那是“值得的”。

所有的组织都很容易染上这种毛病，即不能正确地看待过去的成功和失败，在政府机构中这种情况更为常见。政府机构的计划和措施，如其他机构一样，过一段时间就会跟不上形势变化的需要。这些计划和措施不但被认为是永恒的原则，还会演变成法令规章，谁也动它不得，成为一部分人的既得利益，并且得到政府立法部门有关人员的支持。

在1914年之前，美国政府的组织规模不大，其对社会生活的影响也有有限的时候，这种毛病还不致为害过甚。但是时至今日，政府机构已承受不了将精力和资源浪费到昨天的事情上了。然而，在我看来，今天的美国至少有半数的联邦政府机构，不是仍然拘泥于根本不必要的规章（例如“州际商业委员会”，其最初成立的目的本在于防止私营铁路的垄断，而铁路垄断的可能性，30年前就已经不存在了），就是把精力放到满足政治家的私愿上（绝大部分农业法案便属此类）。各项本应有成果的努力，实际上却注定永远不会有任何成果。

所以，以美国来说，当前最迫切需要的，莫过于一项强有力的新原则：政府的每一项法案、每一个机构、每一个计划，都要视为是“临时性质”的，经过一定年限后便该自动失效。否则的话，也必须客观地研究其存在价值、成果和贡献，再重新立法来延长其有效期。

约翰逊总统在1965~1966年间，曾对政府的每一个机构及其计划做

过一项研究。约翰逊总统的这项研究，是仿效国防部长麦克纳马拉的“计划检讨”制度：删除过时的和无效的计划。约翰逊总统这一步走得很对，确实迫切需要。不过，如果我们仍旧抱着传统观念，认为一切计划如果无法证明其确属无效，就应继续存在，那么这项研究恐怕仍难产生结果。我们应有的观念是：任何计划如果无法证明其确属有效及需要，便该立即放弃。否则，现代政府会用其种种法令规章不断地窒息整个社会，到最后政府本身也将因自己的臃肿而窒息。

政府机构容易受上述毛病的感染，其他组织也不能免疫。奉劝各大公司的企业家在抱怨政府官僚习气的同时，也检讨自己的公司是否充满了形形色色的“控制机制”，其实却什么也控制不了。自己的公司是否在进行种种研究，其实只是用来掩饰自己缺乏果断？自己的公司是否拥有各方面的人才，其实只是为了表示你们“有”各种研究和“有”各种关系？自己的公司是否沉湎于昨天的过时产品，浪费自己的主要智囊人物的时间，也扼杀了明天的产品？再奉劝各学术机构，也请别再谴责大型企业里惊人的浪费现象了，在会议上，你们同样会为将已过时的学科列入必修课而力争。

一位希望自己有效，也希望其组织有效的管理者，必然会自我检视一切的方案、活动和任务。他会问：“这件事现在还有继续做的价值吗？”如果认为没有价值了，他便立即停手，而将时间精力转移到其他只要做得好，便能使自己更为有效的任务上，也能促使他的组织更为成功。

尤其重要的是：有效的管理者打算做一项新的业务时，一定要先删除一项原有的业务。这对控制组织的“膨胀”是非常必要的。“膨胀”如不加以控制，组织就会变得涣散、难以管理。社会组织恰如生物有机体，必须保

持“瘦且有肌肉”的状态。

有效的管理者都知道创业维艰，新工作不易上手，总会遇到困难。一项新的工作开始之前，便该有遭遇极大困难的时候予以克服的手段，否则便是在开始时种下失败的种子了。要准备克服重大困难的手段，唯一靠得住的办法只有靠最有才干的人来主持。但是最有才干的人，通常总是太忙了。如果不把他原有的负荷减轻，怎能期望他再承担新的工作？

当然，有人会想到另聘新人来负责新工作，但这太冒险了。我们增添新人，大部分是增添在已有成规可循的工作上。而对于新工作，我们应责成确能证明有能力的人来负责。老实说，做一项新工作，本身就是一场赌博即使其他人已经多次做过的工作也是如此；倘若再另聘新人来做，就更是赌上加赌了。我们都亲眼见过许多人在其他单位工作成绩非常卓越，而转换单位后，工作却一败涂地。这类教训实在应该记取。

当然，任何一个组织都必须时时输入新血。如果任何职位都只能在原有名单中找人提升，这组织必将萎缩。问题是新人不宜用于风险最大之处，例如高层职位，或主持某一新工作的职位。任用新人，可用在“比高层略低”的职位上，用在已有成规或目标明确的职位上。

要“出新”，必从“推陈”着手。任何一个组织，都不缺乏新的创意。所以，严格说来，我们的问题不是缺乏“创意”，所缺乏的只是创意的执行。人人都在为昨天的任务而忙碌。只要能定期审视当前的计划或活动，并抛弃那些不再有产出的事情，即使是最暮气沉沉的机构，也能获得生机。

杜邦公司（Du Pont）有一个好例子：某一产品或流程在“尚未”开始

走下坡路之前，他们就毅然放弃。杜邦公司从来不将其有限的人力和资金，用来保卫昨天。但是大部分的公司，往往抱着另一种观点。他们总是说：“只要我们努力，我们总会有市场！”他们总是说：“我们公司靠这项产品起家，我们有责任让这项产品在市场上维持下去。”

有趣的是，这样的公司，虽然常常选派他们的管理者参加各种有关创造力的研讨会，却偏偏找不出新的产品。而杜邦公司，却天天忙于生产和推出新的产品。

推陈才能出新，这是放诸四海皆准的原则。我们有理由相信：如果美国仍旧采用1825年的各项交通制度，可断言今天一定还有古董马车——当然一定是国营事业，一定有巨额的经费补助，也一定有“重新训练马匹”的狂热研究方案。

[1] 引自《为成果而管理》一书。

先后次序的考虑

在管理者面前，摆着许多值得去做的工作，但管理者的时间却非常有限。未来的机会也很多，但能抓得住机会的能人却太少。而且，管理者还难免会遇到不少问题和危机。

因此，这就涉及哪些事情需要优先处理，而哪些事情可以缓一缓再办的决策了。那么，到底根据什么来做这一决策呢？是由管理者来决定，还是由压力来决定？但是，不论如何决定，工作量总得配合我们可用时间的多寡；也只有在我们确有足够的人力去做时，才能为我们带来机会。

如果按压力来决定优先次序，结果必将牺牲许多重大的要务。这样的话，我们肯定没有时间来完成一件任务中最耗时间的部分——将决策转化为行动的过程。除非我们能将一件任务转化为组织的行为，否则任何任务都无法完成。也就是说，除非组织中人人都能以某一任务为己任，除非人人都能以新方式来处理其原有的工作，除非人人都确认有承担新工作的必要，也除非人人都能将主管的新计划化为他们的日常工作，否则任何任务都肯定无法完成。如果因为没有时间而忽略了这些准备，必将一事无成。而一事无成，正是身为管理者未能集中主要精力，未能抓住首要任务的结果。

按压力来决定优先次序，还会产生另一种后果：组织中的高层，完全无法完成其职责。一般来说一件新任务肯定不是为了解决昨天的困难，而是为了一个新的明天，所以总是可以缓办的。而说到压力，往往总是为了昨天。特别是既然高层让压力来决定优先，那么他们会忽略掉没有其他人

能做的最核心的管理职责。高层必然会疏于注意组织之“外”，必将与组织的外界现实脱节。而只有外部世界，才可能产生成果。因为所谓压力，总是偏爱机构内部的事务，偏爱已经发生的事情而忽视未来，总是喜欢危机而忽视机遇，总是倾向于急功近利而对真正的现实世界视而不见，总是看重紧急事务而对关系重大的事务反应木然。

我们要做的并不只是弄清楚哪些事情必须优先去做，那是很容易做到的，每个人都可以做得到。很多管理者不能做到集中精力于某项工作，其主要困难在于他们确定不了哪些事情可以缓一缓，就是说要能确定哪些事情可以暂时不去做，并且能把这一决定坚持到底。

许多管理者都知道，所谓“暂行缓办”，实际就是“永远不办”。许多管理者都知道，一个计划如果该办时不办，日后再恢复办理，恐怕就不一定适当了。进行一件计划，时机的掌握何等重要。本来5年前就该开始的工作，延后5年几乎必然是最大的失策。

19世纪末英国维多利亚女王时代的小说中，有一篇描写一对相恋的青年男女，21岁时没有结婚，直到他们38岁，男已鳏、女已寡，两人复遇而结合。但此时他们已不再有当年年轻的欢乐了。如果21岁时成就良缘，他们也许能共同生活、共同成长。可是17年后，虽复相遇，两人都已在不同的环境中成长，性格也产生了很大的差异。

一个人在年轻时有志学医，但因种种原因走上了经商之路。后来到了50岁，虽然已经商有成，但是如果再想回头学医，恐怕难以如愿，至少也很难成为名医了。他将深感年老学医之难，而以学医为一大苦事。

以机构的合并为例：两个企业如果在六七年前合并，至今应该已有相当发展了。只因为当时某一企业的总经理不愿在合并后屈居他人之下，而未能成为事实。六七年之后，那位当初不愿屈居的总经理已告退休，这两个企业的合并是否值得旧事重提？时过境迁，合并恐怕不见得合适了。

由于被搁置实际上等于被取消，所以管理者都不敢轻易地延缓任何工作。他们明白，被延缓的工作虽不是他们最优先要做的事情，不过一旦被延缓，也是有风险的。自己缓办的结果，说不定是竞争同业赶在前头了。政治家或政府机构的首长对此尤其敏感，决定缓办某一政策，谁也不能保证不会因此掀起政坛的轩然大波。

例如有关民权问题，艾森豪威尔总统没有视为优先，肯尼迪总统也没有视为优先。又例如约翰逊总统在就任之初，很明确地指出越战问题及其有关外交事务乃属“置后”事项。后来情况变化，连当初支持约翰逊总统、以“与贫穷作战”为优先政策的自由派人士，也掀起了激烈的反应。

决定延缓一项工作，并不是一件愉快的事情。因为我们的“置后”，往往是别人的“优先”。列举一份第一优先的工作单，事事都办，但均浅尝辄止，显然容易得多。这样经常能使人人皆大欢喜，结果却是一事无成。

如何决定优先次序，研究起来确实很复杂。不过我们可以说，在决定哪些应该优先、哪些可以延缓这个问题上，最重要的并不是分析，而是拿出应有的勇气来。

以下是几条可帮助确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：

·重将来而不重过去；

·重视机会，不能只看到困难；

·选择自己的方向，而不盲从；

·目标要高，要有新意，不能只求安全和容易。

试看许多在研究方面卓然有成的科学家的成就，与其说是他们的研究能力决定了研究的成果，倒不如说是他们寻求机会的勇气决定了研究的成果（当然，像爱因斯坦创相对论，玻尔创原子结构，或普朗克创量子论这样的天才除外）。大凡从事研究的科学家选择研究课题时，如果着眼于易于成功而非着眼于接受挑战，那他们纵然能够成功，其成功也相当有限。他们的成功，也许可以使他们的名字在别人的论文中出现，却不能创造出一条以他们的姓名命名的“某某氏定律”来。所以真正的成就，只属于那些善于抓住机会选定研究课题的人，属于那些能把别人确立的准则只当作制约因素，而不当作决定因素的人。

同样的道理，在企业经营方面，成功的事业，不是迁就现有产品线来开发新产品的事业，而是以开发新技术或开发新事业为宗旨的事业。当然，如果说创新有风险、有艰辛、有不确定性，那么不管创新是大是小，同样是有风险、艰辛和不确定性的。化机会为成果，肯定比解决旧问题更有生产性。解决旧问题，总不过是恢复昨天的平衡而已。

优先与延缓的问题不是一成不变的，根据实际情况的变化，经常需要对这种先后次序进行重新考虑和修正。例如，哪位美国总统都不会有一成不变的优先处理某些事项的计划。其实，在完成必须优先处理的事项的过

程中，哪些应该优先，哪些可以挪后，也总是在不断变化的。

换言之，一位有效的管理者，会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他工作。完成一件事情之后，他会根据情况的变化，再决定下一步的优先事项。

要想集中精力，全神贯注于一项工作，首先要有足够的勇气，要敢于决定真正该做和真正先做的工作。这是管理者唯一的希望，只有这样，管理者才能成为时间和任务的“主宰”，而不会成为它们的奴隶。

第6章 决策的要素

管理者的任务繁多，决策只是其中一项。管理者在做出决策时通常并不需要花很多时间，但决策却是身为管理者特有的任务。所以，决策问题值得做特别的讨论。

只有管理者才需要做决策。管理者之所以为管理者，正是由于他拥有特殊的地位和知识，所以人们期望他能做出对整个组织、绩效和成果具有特殊影响的决策。

因此，卓有成效的管理者，做的是有效的决策。

他们的决策，是一套系统化的程序，有明确的要素和一定的步骤。我们常常读到有关决策的著作，然而管理者做出决策时实际采用的程序，与那些著作讨论的程序几乎完全不同。

有效的管理者不做太多的决策。他们所做的，都是重大的决策。他们重视的，是分辨什么问题为例行性的，什么问题为战略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象，是决策往往需要宽松的时间。他们认为操纵很多变数的决策技巧，只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合乎情理的决策，而不是巧妙的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际

情况的需要做决策。他们知道最棘手的决策，是正反两面折中的决策，他们能分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，就称不上是真正的决策，最多只是一种良好的意愿。也就是说，有效的决策虽然是以高层次的理性认识为基础，但决策的推行却必须尽可能地接近工作层面，必须力求简单。

有关决策的案例研究

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，他也许是一位最有效的决策人。他就是20世纪初美国贝尔电话公司的总裁费尔先生。费尔担任该公司总裁，是从1910年之前，直到20世纪20年代中期，前后将近20年。在这段时期中，费尔创造了一个世界上最具规模、发展得最大的民营企业。

电话系统应该民营，在今天的美国看来是理所当然的。然而在世界发达国家的电话系统中，只有贝尔公司经营的北美洲（包括美国以及加拿大的魁北克和安大略两省）不是由政府经营。尽管享有垄断，而且原有市场也已饱和，但是作为一家公用事业公司，能经得起风险并能在风险中飞速成长的，只有贝尔公司。

贝尔公司为什么能有这样的成就？绝非由于幸运，也绝非由于所谓“美国人的保守作风”。主要的原因，在于费尔担任该公司总裁将近20年的时间里，做了4项“战略决策”。

起初，费尔看清了一个电话公司如果想保持其民营形态，自主经营，必须有突出而与众不同的局面。当时，欧洲各国的国营电话公司都经营得很稳健。费尔想，贝尔公司如果也认为“平安就是福”，就能不被政府收归国营，那是靠不住的，迟早难以避免政府的接收。他认为仅采取防守政策，最后结果肯定是失败，而且防守政策将麻痹管理层的创造力。因此，费尔有了第一个重要观念：贝尔公司虽是民营企业，但是应该比任何政府机关都更加照顾社会大众的利益，而且更为积极。出于这样的考虑，费尔

做出了第一项大决策：贝尔电话公司必须预测并满足社会大众的服务需求。

所以，费尔担任公司总裁后，提出了“为社会提供服务是公司的根本目标”的口号。在20世纪初期，这是绝难被人接受的口号。而且，费尔并不以提出这句口号为满足，也不以管理层应确能兼顾服务与盈利为满足。他还制定出了用以衡量管理人员及经营水平的统一尺度，用以衡量服务工作的好坏，但他从来不强调利润完成的情况。经理只对服务情况负责，至于公司的管理和资金的筹集，那是公司高层的任务，他们要负责把公司的最佳服务转化为适当的收益。

与此同时，费尔还有一项新认识：一个全国性的电信事业，绝不能是传统的自由企业，换言之，绝不是一个无拘无束的事业。他认为如果想避免政府的收购，唯一的方法便是所谓的公众管制。所以，一项有效的、公正的和有原则的公众管制，是符合贝尔公司的利益的，而且事关公司的存亡。

所谓公众管制，在当时的美国虽然不是个生疏名词，但在费尔先生提出这项结论时，公众管制并无力量。当时企业界坚决反对，法院方面也不支持，所以有关公众管制的法律条文无法实施。公众管制委员会的人手和经费都不足，所以委员一职都成了第三流政客无所事事的闲差。

但是费尔先生却决定把实现公众管制作作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付给各地区的子公司总经理，责成各子公司设法恢复各管制机构的活力，倡导管制及等级审定的观念，以期能有公平合理的公众管制，一方面确保公众利益，另一方面又能使贝尔公司顺利经营。由于贝尔公司的高

层管理成员包括子公司的总经理，所以整个公司及其所属每一个子公司，都能朝向这一目标而努力。

费尔先生的第三项大决策，是为公司建立了贝尔研究所，并使之成为企业界最成功的科学研究机构之一。他的这项决策，也是以一个垄断性民营企业必须自强不息才能保持活力的观念为出发点。他在做这项决策时，曾经自问：“像贝尔公司这样的垄断性企业，应该如何永保其雄厚的竞争力？”当然，他所说的竞争力，并不是通常在有同业竞争情况下的竞争力。但是他知道，一个垄断性的企业如果没有竞争力，就很容易变得刻板 and 僵化起来，无法适应变化，无法谋求自身的发展。

在费尔看来，一个垄断性的企业当前虽然没有对手，但是应该以将来作为对手。电信事业以技术最为重要，有无前途，都视其技术能否推陈出新。贝尔研究所就是在这一观念下成立的。老实说，贝尔研究所绝不是企业界所设立的第一个研究机构，却是第一个以淘汰现有产品为己任的研究机构，尽管那些产品当时的收益都还不错。

贝尔研究所于第一次世界大战期间正式成立的时候，确是当时企业界一项令人颇感困惑的创新。即使在今天，恐怕也没有多少人能了解其所谓研究，其实是“旧世界的破坏者”和“今天的否定者”，目的是创造一个不同的明天。大多数研究机构进行的都是防御性的研究，但求能维持“今天”的现状，而贝尔研究所一开始就放弃了防御性的研究。

后来，费尔的观念已由事实证明了其正确性。贝尔研究所第一步发展的通信技术，已使整个北美洲成为一个巨无霸似的自动通信网，后来更发展到连当初费尔本人也没有梦想到的领域中了，例如电视节目的转播、电

脑资料的传送以及通信卫星等，都是成长很快的通信技术。今天种种科学和技术的发展，包括信息处理的数学理论，以及诸如晶体管、电脑逻辑设计等的新产品及新方法，大部分都得归功于贝尔研究所之首开其端。

在费尔任期的最后阶段中，他又做了第四项重大决策。那已是20世纪20年代初了，他开创了一个大众资本市场。这项大决策的出发点，依然是为了要贝尔公司作为民营企业能继续生存下去。

许多企业之所以被政府接管，多半是由于无法取得所需的资金。1860~1920年，欧洲的许多铁路公司被政府接管，主要就是由于这个原因。英国的煤矿和电力公司由政府收归国营，也是因为缺乏推行现代化所需的资金。第一次世界大战后的通货膨胀期间，欧洲大陆的许多电力公司也是因同样的原因被政府接管。当时各公司在货币贬值的情况下不能提高电费，结果弄得虽然有心改善经营，却无法筹措资金。

费尔做这项大决策时，他本人是否已经看到了这个问题，现已无法查证。不过，他确实已经了解到贝尔公司需要大量资金的供应，而这些资本又不能从当时的资本市场取得。20世纪20年代的资本市场只是投机者的市场，当时许多公用事业尤其是电力公司，都曾经设法发售股票，以期吸引投机者。他们组成了控股公司，设法使公司普通股具有较佳的股息，但公司所需的营运资金，仍要按传统方式从保险公司之类的金融机构获取。费尔认为，把企业的资金来源建立在这样的基础上，风险是很大的。

费尔的构想，是发行一种AT&T（美国电话电报公司）普通股。但他设计的这种股票，与当时的投机性股票完全不同。他的设计着眼于社会大众，尤其是当时新兴的所谓“莎莉姑妈”的中产阶层的主妇。“莎莉姑妈”手

头拥有游资，想投资，但担不起风险。费尔设计的AT&T普通股，正是针对“莎莉姑妈”的意愿：这种股票股息有保证，完全符合她们的需要。而且，这又是一种普通股，能享有资产增值带来的好处，还可避开通货膨胀的威胁。

但是严格说来，所谓“莎莉姑妈”型的投资人在当时事实上尚未完全形成。拥有资金和购股能力的中产阶层当时才刚刚出现，他们仍沿袭传统的习惯，有余钱都存入银行或用于购买保险，敢于冒风险的，就进入投机股票市场。当然，这并不是说费尔创造了“莎莉姑妈”。这只是表示他诱导当时的“莎莉姑妈”成为投资人，动用她们的储蓄，符合她们的利益，也符合贝尔公司的利益。这一决策使贝尔公司在后来数十年间，一直拥有充裕的资金来源。直到今天，AT&T普通股仍旧是美国和加拿大中产阶层投资的对象。

而且，费尔也设计了自己的一套实施办法。在那些年，贝尔公司一直没有依赖华尔街，公司本身成为股票的承兑人和包销人。当初费尔的财务助理季福特是这一制度的主要设计人，后来他接替费尔出任贝尔公司的总裁。

费尔先生的四项重大决策都是有针对性的，都是为了解决公司和他当时所面临的问题。这些大决策的思想，充分体现了什么才是真正的、有效的决策。

我们再举一个例子来说明。斯隆先生1922年出任通用汽车公司总裁，其时正当费尔先生退休之前不久。斯隆也跟费尔相似，设计和构建了一个举世无双的大企业。他不是费尔，他的时代也不是费尔的时代，但是他所

做的一项令人难忘的大决策——使通用汽车公司采取分权组织制度，跟费尔所做的大决策相比，同样是了不起的大手笔。

斯隆先生著有一本回忆录，书名是《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors）。书中说他在1922年接任时，通用汽车公司的组织简直就是一盘散沙，各自为政。通用汽车公司原是由几个企业合并而成，但是在合并后，各部门的主管，都像是独立部落的酋长，完全不听“王命”。

解决这样的问题，传统上不外有两种办法。第一种办法，是把这些“强有力的酋长”调离。这就是洛克菲勒建立标准石油公司，和摩根建立美国钢铁公司的办法。第二种办法，是留任这些“酋长”，仍由他们指挥“他们的”事业，而总公司尽量不加以干预。其实这哪里是解决办法，只是靠股票期权维系的无政府状态，只有寄望于“酋长们”会因他们本身的经济利益，而顾到总公司的整体利益而已。事实上通用汽车公司的创办人杜兰特和斯隆的前任杜邦，都是采取这种办法。而在斯隆接任时，通用汽车公司败象已露，“酋长们”的不合作，已使得公司濒于关门大吉的边缘了。

斯隆先生看清了问题的根本，认为这并不是因为合并才发生的过渡期间的问题，而是一个大型企业常见的问题。他认为一个大型企业，需要有一个统一的方向和一个管制中心；需要有责权的高层管理；也需要积极进取和干练的运营人员。他们应该有选择其经营方法的自由，应该有确切的责任和履行其责任的职权，应该有足以使他们发挥所长的范围，应该使他们的成就得到应得的鼓励。斯隆先生看到了这些需要，其实何止是当时的通用汽车公司有此需要，随着公司的逐渐老化，任何一家依赖于主管才干

的公司，又何尝不有此需要。

在斯隆先生之前，事实上人人都看到了这个问题，都认为是一项人事问题，必须靠权力的明争暗斗，出现一个最后胜利者之后才能解决。然而斯隆却认为这是一个制度上的问题，只有通过建立新的组织结构才能解决，所以他构想了分权制度，这既可以保证分公司的经营自主权，又可以体现总公司的方向及政策指导。

斯隆这一设计是否有效，不妨用“反证法”来说明。那就是说，我们不妨看看通用汽车公司在什么地方没有杰出的成就。自20世纪30年代以来，通用汽车公司最差劲的一步，是他们对美国人的政治兴趣，以及美国政府的方针和政策的预测都不准。而这恰恰是公司没有采用“分权制度”的唯一领域。自从1935年以来，通用汽车公司要求每一位高级主管，都必须是保守的共和党党员，从这一点就不难看出问题所在了。

上文介绍贝尔公司的费尔和通用汽车公司的斯隆两人的重大决策，内容各不相同，所解决的问题也各不相同，但两人的重大决策，却有几项相同的特性，那就是：他们解决问题，都着眼于最高层次的观念性的认识。他们先透彻地思考该决定的是什么，然后研究制定决策时应采用的原则。换句话说，他们的决策，不是为了适应当时的临时需要，而是战略性的考虑。所以，他们做了创新性的重大决策。当然，他们的大决策，也因此引发了很多争议。事实上他们那些决策，都与当时“众所周知”的看法大不相同。

以贝尔公司的费尔来说，竟曾遭到贝尔公司董事会的解聘。他提出“为社会提供服务是公司的根本目标”的观念，被人指责为精神不正常，

因为谁都认为企业的目的在于盈利。然而，若干年后，美国出现了将电话收归国营的警报，董事会又急忙请费尔先生回来。此外费尔决定投下一笔经费建立研究所，用来更新公司现有的技术与工艺，而公司的现有技术与工艺，当时正为公司带来极大的盈利。同时他又拒绝利用当时的资本市场来筹措资金。这两大决策都同样遭到董事会激烈的反对，认为是费尔无可理喻的怪想法。

同样地，斯隆的分权制度计划，也曾饱受抨击，谁都认为是行不通的事。

在当时的美国企业家中，自然也有不少思想较前卫的人物，福特就是其中一位。但是即使在福特看来，费尔和斯隆的决策也都过于大胆了。福特曾经坚信他们开发的一种“T型”车，必将是永远受欢迎的车型。因此，费尔有意要让贝尔公司的现有生产技术过时的努力令福特大为不解。而且，福特坚信只有最严格的集权才能产生效率和成果，所以斯隆的分权计划，在福特看来，恐怕也是被认为是自寻死路。

决策的五个要素

费尔和斯隆的决策，其主要的意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争议的特性，而是表示出决策的以下五点特征。

（1）要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。

（2）要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”。

（3）仔细思考解决问题的正确方案是什么以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

（4）决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

（5）在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

这就是有效决策的五个要素。下面我们一一予以较详细的说明。

有效的决策人首先需要辨明问题的性质：是一再发生的经常性问题呢，还是偶然的例外？换言之，某一问题是否为另一个一再发生的问题的原因？或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，就应该建立原理原则来根治；而偶然发生的例外，则应该按情况做个别处置。

按问题的发生情况来说，细究起来，不只有“经常”和“例外”两类，一般可以分成四类。

第一类，是真正经常性的问题。发生的个别问题，只是一种表面现象。

管理者日常遇到的问题大部分都属于此类。例如生产上的库存决策，严格说来不能称为决策，只能说是一种措施。这类问题是经常性的，生产方面的许多问题，大都属于这种性质。

工厂中的生产管制及工程单位所处理的这类问题极多，每月要有好几百件。然而，分析起来，这类问题绝大部分只是一种表面现象，是一些反映基本情况的表面现象。但是，生产部门的程序工程师及生产工程师往往很难看透这一层，他们是“身在此山中”，所以“不识庐山真面目”。有时候，也许他们每个月都会碰到类似问题，如输送蒸汽或流体的管子接头坏了。这样的问题，只有经过较长时间的分析之后，才能显示其为“经常”的性质。这时他们才能发现究竟是否由于温度或压力过高，超过设备的负荷，需将接头重新设计。但是在得出这一结论前，生产部门往往早已花了不少修理管子接头的时间了。

第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是一项经常性问题。

例如某公司接受另一公司的建议，两家合并为一。如果该公司接受这一建议，就永远不会再接到第二次同样的建议了。对这家公司来说，对其董事会及管理机构而言，接受这种建议只能是一次性的，是一种特殊的问

题。但是，细究这一问题的本质，却的确具有“经常”的性质，企业界随时可能出现这种问题。因此在考虑是否接受时，应以某些原则为基础，必须参考他人的经验。

第三类问题，才是真正偶发的特殊事件。

在1965年11月间，美国的整个东北部地区，从圣劳伦斯到华盛顿一带，发生了一次全面停电。根据初步的调查，这的确是一个真正的特殊偶发事件。又例如20世纪60年代初期，因孕妇服用“沙利度胺”而产生畸形婴儿所造成的悲剧，也属于此类。但是这一类偶发事件，发生的概率只有千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，就不太可能再发生第二次。就像我们坐的椅子忽然间自动分解成碳、氢、氧等元素一样，是根本不可能发生的。

真正偶然性的例外事件实在少之又少。但是，一旦发生时，我们必须自问：这究竟是一次“真正的偶发事件”，还是另一种“经常事件”的首次出现？

这也就是我们要介绍的第四类问题：首次出现的“经常事件”。

以上文所举两例来说：美国东北部地区的停电和沙利度胺引致婴儿畸形，直到今天我们才判定其均为“经常事件”之首次出现。我们已具备现代化电力技术和医学知识，如果能寻求“经常性的解决方法”，这种停电事件和畸形婴儿的悲剧，应该不至于一再发生。

除了上述第三类“真正偶发的特殊事件”外，其余三类问题均需要一种“经常性的解决方法”。换言之，需要制定一种规则、一种政策或一种原

则。一旦有了正确的原则，一切类似问题的解决就将易如反掌。换句话说，问题再度发生时，即可根据原则去处理了。只有第三类“真正偶发的特殊事件”才必须个别对付，没有原理原则可循。

有效的决策人常需花费不少时间来确定问题的属性。如果问题的属性判断错了，其决策必为错误的决策。

我们常犯的错误，便是误将“经常问题”视为一连串的“偶发问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，对问题缺乏经常性的认识与原则，其结果自然是失败与无效。

在美国肯尼迪政府时代，许多内政政策的失败，都是由于这项错误。肯尼迪总统手下自然有不少高手，但他们只做了一件成功的工作，那就是古巴导弹事件的处理。如果他们沒有这一项表现，肯尼迪政府真称得上是一事无成了。主要的原因就在于他们自己所称的所谓“实用主义”。他们没有建立原则，坚持“兵来将挡、水来土掩”。然而人人都看得很清楚，甚至他们自己也看得很清楚：他们所赖以制定政策的那些基本设想，他们对战后局势的基本估计，已越来越脱离当时外交和内政的实际。

另一种常犯的错误，是误将真正的新问题视为旧病复发，因而仍旧应用旧原则。

美国东北部的停电即为一例。当初的停电，本来只限于纽约和加拿大安大略一带，后来范围越来越广，滚雪球似地扩展到整个东北部。纽约市的电力工程师起初运用了只适用于正常负荷情况的“旧原则”来处理。后来他们经过详细检查，发现了非比寻常的现象，才知道不能使用平常方法，

必须用非常方法来解决。

反之，肯尼迪总统处理古巴导弹事件之所以成功，就是因为看准了这是一件“非常事件”，应以“非常”手段来处理。肯尼迪总统对问题的属性做出正确的判断之后，他的智慧和勇气才得以发挥力量。

第三种常见的错误，是对某些根本性问题的界定似是而非。以下是一个例子。

自从第二次世界大战结束以来，美国军方常感到他们留不住高素质的医务人员。军方曾屡次研究这一问题，提出了不知多少建议。但是，所有的研究工作，都是以一项听来头头是道的假定为基础的——认为问题在于待遇不够，殊不知真正的原因在于军医的传统制度。美国的军医组织一向重视普通医师，然而今天的潮流已经是分科精细，重视专科医师了。照军方的系统，军医在人事晋升的阶梯上，只能转向行政方面，最后导致与医学研究相脱节。年轻一代的医务人员感到他们在军中服务的结果，最后不是升官，便是永远做普通医生，这对于他们的所学所长不免是一种浪费。他们真正的需要，是能有发展医学才干、成为一位专科医师的机会。

老实说，美国军方到今天也还没有正视这一根本问题。难道说他们愿意使军医水平一直停滞在第二流医疗机构的阶段，只让那些不能成为一流人才的医师留在军方医院里吗？或者，他们是否已打算对军队的医疗机构进行彻底改革？我看除非军方能接受这项观念，认为这是一项重要决策，否则年轻有为的医生始终会外流的。

最后一种错误，是只看到问题的部分，而没有看清全貌。

1966年，美国汽车工业忽然受到攻击。社会各界纷纷指责美国的汽车不安全，而业界本身竟一时惊慌失措。但是，事实上美国汽车业界不但重视车辆本身的安全，也关注了公路工程和驾驶人员的训练。社会上说车辆肇祸的原因，一在于道路不良，一在于驾驶不慎，这种说法极为动听。凡是与车辆安全有关的机构，从公路警察到驾驶学校，都以安全第一为共同的目标；而且这项安全运动确实已收到了效果：重视行车安全的公路，车祸次数明显较少；受过安全训练的驾驶人员，其肇事事件也同样很少。但是，事实上的证据是：以每1 000辆汽车或者以每行驶1 000公里来计算的肇事比率，虽然一直不断下降，但车祸总数及车祸损害程度，仍在继续上升。

很久以来我们都知道，在所有肇事事件中，酒醉驾驶或极少数有“行车肇事倾向”的驾驶人员所引发的车祸，往往占车祸数的3/4左右；而这种车祸，确实不是驾驶学校所能负责，也不是公路不良所造成的。很久以来我们也知道，努力的重点，其实在于应针对那些非交通安全法规和训练所能控制的车祸。就是说，除了公路安全和驾驶训练，还得同时在技术方面设法，使得万一发生车祸，伤亡情况可以减轻。汽车制造业应该做的，是在技术方面不但使车辆在“正常驾驶”下能确保安全，而且在“不正常驾驶”下也能够提高车辆的安全性。但美国汽车制造业竟没有看到这一层。

由上面这个例子，我们可以知道“一知半解”有时比“全然不知”更为可怕。凡属与交通安全有关的机构，包括汽车制造商、公路安全委员会、驾驶员协会以及保险公司等，都有一种误解，不敢承认车祸绝对不能避免，而以为凡有车祸即是因为忽略了安全。这种情况，正像我们上一代的老祖母一看见专治性病的医师，就认为这种医师在鼓励不道德的性关系一样。

这是将“是非”和“道德”混淆在一起了。正因为人都免不了有时会混淆不清，以至于产生了不周全的假定，这才是最危险和最难于改正的。

一位有效的决策者碰到问题，总是先假定该问题为“经常性质”。他总是先假定该问题是一种表面现象，另有根本性的问题存在。他要找出真正的问题，不会只满足于解决表面现象。

即使问题确实是偶发性的，有经验的决策者也会先怀疑这是不是另一项新的经常问题的首次出现。

所以，一位有效的决策者，第一步总是先从最高层次的观念方面去寻求解决方法。如果公司资金不足，他不会马上想到发行最容易售出的债券；如果他认为在可预见的未来，有赖资本市场的协助，他会创造一类新的投资人，设计一种也许目前根本还不存在的大众资本市场的新证券。如果公司的各部门主管都非常干练，但是不肯听命，他也不会马上想到杀鸡儆猴，而会从更根本的立场建立一种大组织的观念。

社会生活及政治生活中最显著的一项事实是：暂时性的事物往往具有永久性。这类的例子很多，比如英国的旅馆登记制、法国的房屋租赁管制以及美国政府中的许多“临时建筑”，都是在第一次世界大战时草草创设的。当时都以为最多三五个月就会取消，可是经过几十年，这些临时措施还是屹然不动。有效的管理者都懂得这个道理。当然，这并不是说有效的管理者永远不会采用临时措施。不过，他会问自己：“如果这个临时办法被长期执行下去，我会愿意吗？”如果他的回答是否定的，他就会从更基本、更理性及更广泛的观念上去谋求解决之道。换言之，他会建立一项正确的原则。

因此，有效的管理者所做的决策一般不会太多。但这并不是因为做一项原则性的大决策需要很长的时间。事实上原则性的决策，通常不会比头痛医头、脚痛医脚的决策所需的时间更长。有效的管理者实际上没有做太多决策的必要。他既然已经设计了一套规则和政策来解决经常事件，就可以运用有关的规则来解决绝大多数的问题。西方有一句谚语说：“法律越复杂，律师越无能。”在那样的国家里，每一个案件都将是一个独特的案件，而不是一般法理下的案件。同样的道理，一位管理者如果天天要做决策，时时要做决策，那恰恰说明他是个疏懒和无效的人。

决策者也常常要留意是否有非常事件出现。他一定经常自问：“这一解释能说明某些事件吗？能说明所有同类的事件吗？”他一定经常想，这个问题的解答，可能引发什么结果？例如能否消除车祸？然后观察是否果然消除了车祸。最后，当出现了别的非常事件时，当出现了他的解答所不能解释的事件时，或者当发生的结果竟与预期不符时，他又回过头来重新检讨原来的问题。

事实上这样的步骤，早在2000多年前希腊医学家希波克拉底就提出来了，也正是希腊哲人亚里士多德所提倡的科学方法，也是300多年前科学家伽利略所应用的方法。换言之，这些步骤是自古以来的学人早已经说过、用过且经过时间考验的规则，人人能学会，人人也能有系统地应用。

决策的第二个要素，在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目的？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目的。

边界条件说明得越清楚和越精细，据以做出的决策越有效，越能达成决策的目的。反过来说，边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

通常，探求边界条件的方法，是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。通用公司的斯隆在1922年接任总裁时想必做过这样的检讨：“如果解除各独立部门的自主权，能满足本公司的需要吗？”他的答案是不能。他的问题的边界条件，在于使各经营部门都具备经营能力，负起经营责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，归结起来，根据对边界条件的了解，他的问题是公司组织结构的问题，不是人事协调的问题，这使他获得了最后的结论。

边界条件往往不容易找出来，而且每个人所看到的边界条件往往也不尽相同。

美国大停电的那天早上，除了《纽约时报》，纽约市所有报纸都没有出版。原来那天停电时，《纽约时报》立刻把报纸改在赫德逊河对岸的纽瓦克印刷，当时纽瓦克还没有停电。当地的印刷厂除印刷本地的《纽瓦克晚报》外，还有很大的剩余劳动力。《纽约时报》本预订要印100多万份，结果却只印出了不到一半。这其中有个原因：据说就在《纽约时报》上了印刷机之后（这是当时许多人都知道的一个插曲），总编辑忽然跟他的三位助手起了争执，他们争论的问题只是某一个英文单词如何分节。这一争论据说花费了48分钟之久，正是该报所能享有印刷时间的一半。原来是《纽约时报》自己订了一套英文写作的标准：他们印出的东西绝不容许有任何文法上的错误。

我们不知道《纽约时报》这段故事是否属实——我本人就不大相信，但是任何人恐怕都会奇怪，为什么《纽约时报》管理局会有那样的规定。不过，既然报纸有了那样的规定，总编辑坚持不容许文法错误，这一决定总是对的。总编辑的心目中所看到的边界条件，不是报纸每天应该发行多少份，而是不得出现任何错误，以保持《纽约时报》英文文法的权威。

有效的管理者明白，一项不符合边界条件的决策，肯定是无效和不适当的决策。不符合边界条件的决策，有时比一项符合“错误的边界条件”的决策更加误事。当然，不符合边界条件与符合错误的边界条件，两者都是错误的决策。不过，边界条件错了，还可能有修正的余地，决策仍可能成为有效的决策。如果根本与规范相反，那就难于补救了。

事实上，我们对边界条件必须保持清醒的认识，这能提醒我们一项决策什么时候应该抛弃。这里我们可以举出两个实例来说明。第一个实例，是边界条件含糊不清的决策；第二个实例，则是边界条件清晰明确，因而决策人能够立即以新决策来取代不合时宜的决策。

第一个实例，是关于第一次世界大战时德军参谋本部所做的“舒利芬计划”。所谓舒利芬计划，是德军在东西两面同时作战的战略。根据这一计划的构想，德军对付俄军，只需用小部分兵力来牵制，因为当时俄军力量较弱；但对付法军则要全力作战，期望以闪电战一举歼灭法军，然后再转而对付俄军。按照这一计划，自然在作战初期，德军要让俄军深入德境，等到对法之战获胜之后，再开始对俄军反攻。不料事出意外，俄军侵入德境的速度太快，1914年8月，东普鲁士已全面告急了。

当初舒利芬将军拟订作战计划时胸有成竹，一切边界条件都十分明确。然而他的继任将领，只擅长作战而拙于决策和战略。所以，德军后来竟抛弃了舒利芬计划中最基本的原则：德国的军力应集中而不应分散。按理来说，此时德军可以将舒利芬计划完全抛弃。然而他们却固执于原计划，遂使原定目标不可能达成。其结果是，德军在西边的兵力调走了，使对法之战的胜利无法贯彻到底；而在东边的兵力，又不足以对抗俄军。终于造成舒利芬计划中，原欲竭力避免的一种“僵持战局”产生了。僵持战局是兵力的消耗，靠人力才能取胜，而不能依靠优秀的战略。所以，从此以后，德军的作战完全走了样，只能靠随机应变，靠鼓励士气和奇迹，而不是靠最初所订的战略了。

现在再举第二个例子，是1933年罗斯福总统的故事。罗斯福总统当初在竞选活动中提出的口号是“经济复兴”。他拟订了一套经济复兴计划，原是以1933年时美国财政的保守政策和预算平衡为基础的。可是不巧在罗斯福总统接任之前，美国的经济几乎整个要垮了。当然，发生了这种变化，罗斯福的经济政策也许在经济上仍然可以行得通，但是在政治上明显是很难搞下去了。

于是，罗斯福立刻另提了一项政治目标，来代替当初的经济目标。他原先计划的是“复兴”，现在马上转变为“改造”。新规范要求有政治上的动力，因此，起初以保守为基础的经济政策，现在一变而成为激烈的革新政策了。边界条件变了，罗斯福总统真是反应敏锐，不愧是一位伟大的决策者，能断然放弃原定计划，以保证施政的有效。

在各种不同的可能决策中要识别出哪项决策最危险（所谓最危险的决

策，就是勉强可行的决策，即唯有在一切顺利的情况下，才可能达成的决策），也必须了解边界条件。几乎每一项这种决策都有其意义，但是当我们进一步探究其必须满足的规范时，便可能发现各项规范之间存在互相冲突的情况。这样的决策纵然不能说是不可能成功的，最多也只能说成功机会很小而已。若成功需寄望于奇迹，则问题不是奇迹出现的机会太小，而是我们不能依赖奇迹。

不过，对重要的决策而言，要确定边界条件和提出规范，光靠“事实”是不够的，还要看我们如何理解问题，这是一种充满风险的判断。

任何人都可能做出错误的决策，事实上任何人也确实会做出错误的决策。但是，任何人做决策，都不能不顾及边界条件。

决策的第三个要素，是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么。人总有采取折中办法的倾向，如果我们不知道符合规范及边界条件的“正确”决策是什么，就无法辨别正确的折中和错误的折中之间的区别，最终不免走到错误的折中的方向去。

那是在1944年，我第一次承接一件最大的管理咨询项目时得到的教训。

当时我负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策，斯隆先生是该公司董事长兼总裁。开始工作的第一天，斯隆先生便请我到他的办公室，对我说：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么结果，这些都应该是你的任务。我唯一的要求，只是希望你将你认为正确的部分写下来。你不必顾虑我们的反应，也不必怕我们不同意。尤其重

要的是，你不必为了使你的建议容易为我们接受而想到折中。在我们公司里，谈到折中，人人都会，不必劳你驾来指出。你当然可以折中，不过你必须先告诉我们什么是‘正确的’，我们才能有‘正确的折中’。”

斯隆先生的这段话，我认为可以作为每一位管理者做决策时的座右铭。

所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓“半片面包总比没有面包好”。第二种“折中”，则可用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一条生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果老是要考虑决策如何才能被他人接受，又怕他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。世界上的事，你所担心的往往永不出现；而你从来没有担心的，却可能忽然间变成极大的阻碍。这就是说，如果你一开头就问：“什么是能让人接受的决策？”那你永远不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效和正确的答案。

决策的第四个要素，是化决策为行动。考虑边界条件，是决策过程中最难的一步；化决策为行动，则是最费时的一步。然而打从决策开始，我们就应该将行动的承诺纳入决策中，否则便是纸上谈兵。

事实上，一项决策如果没有列举详细具体的行动步骤，并指派为某人

的工作和责任，那便不能算是一项决策，最多只是一种意愿。

过多的政策说明令人困扰，尤其是在企业机构里更是如此：决策中没有行动的承诺，没有指定何人负责执行。所以，组织的成员看到颁布的政策时，总不免是你看看我、我看看你，以为上级只不过是说说罢了。

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人能够执行？特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被忽略，以至于即使有了结果，也是灾难性的。

这里我们可以用一个故事，来说明“谁应该了解这项决策”的重要性。某一制造生产设备的大厂家，几年前决定停产某一型号的设备。这种设备本是生产线上多年来的标准设备，迄今仍在普遍使用，有关这种设备的订单很多，因此公司决定在未来3年继续向老客户继续提供这种设备。3年之后，公司才停止生产和销售这种设备。整个公司上下，谁也没有想到这一决策应让什么人知道，甚至公司采购部门也不知道，因此仍然继续订购这种设备的零件，采购人员只知道按销货金额的一定比率购进零件。结果到了公司正式停产的那一天，库房竟积存了足够使用8~10年的零件库存。这笔损失真是相当可观。

决策行动还必须与执行人员的工作能力相适应。

某一化学公司几年前曾发生大批资金冻结于非洲某两个国家，无法汇出之事。该公司为了保护这批资金，决定投资于非洲当地的企业。他们选定的企业，第一，对非洲当地的经济确有贡献；第二，不必从外面进

口别的资源；第三，该企业将来成功后，一旦该国外汇解冻，应有希望转售于当地企业家，而将资金汇出。因此，该公司便积极着手筹备设厂，发展了一种简单的化学处理程序，加工当地出产的热带水果。那种水果，在那两个国家中都有丰富的产量，但过去因没有加工而腐烂率极高，不能远销西方市场。

经过一番努力，两个国家的工厂都经营得非常成功。但是其中一个厂的厂长过于卖力，设定了过高的技术和管理水平，结果在当地找不到适当人选来接管。而另一个厂的厂长却能充分考虑到当地人员的水平，故加工程序较为简单，管理也较为容易。结果全厂自下而上，都能聘到可用的当地人才。

几年过去，两个国家都可以将外汇汇出了。在这时，公司准备将两家工厂转售当地的企业家。然而，那家有声有色、水准极高的加工厂，由于当地没有适合的技术和管理人才始终无法售出，结果该厂只落得清算了事。而另一家水准平平的工厂，当地投资人都竞相购买，公司不但收回了原先投下的资金，而且还大获其利。

事实上两厂的加工程序和经验方式基本上是相同的，问题只是第一家工厂当初在决策时，没有考虑到：“这一决策应由谁来执行才能有效？他们能做些什么？”所以，终于失败了。

尤其是为推行某一决策执行人员必须改变其行为习惯和态度时，化决策为行动更是最重要的考虑。在这种情况下，不但行动责任必须明确指定，执行人员必须确有能力，而且绩效的衡量及标准和有关激励的制度，也都需要配合改变。否则，工作人员就会困于情绪的冲突之中。

例如贝尔电话公司的总裁费尔，当初提出“以服务为目的”的新决策时，如果没有同时设计出可以用于衡量管理绩效的服务标准，则这一决策必将落空。在那以前，贝尔公司一向以盈利或成本作为衡量绩效的标准。由于费尔总裁提出了新标准，所以新目标才能顺利被人接受。

另一个相反的例子，是美国某公司总裁提出了一项新的组织结构和目标，结果失败了。该公司规模庞大，历史悠久，人人都引以为豪，而且人人都认为有变革的必要。这家公司多年来一直在同业中居于领先地位，近年来已呈现老化的迹象。同业中许多规模较小，但更积极的新公司不断兴起，成为该公司的竞争对手。这时董事长为了使变革计划能为人接受，特别将几位老派的代表人物提升到重要职位，坐享高薪，尤其是三位副总裁，也改由老派人物出任。结果这项变革计划终于落空，公司里的人都说：“他们不是真想变革！”

所以，如果某一新计划应有某项行为，实际上却在鼓励另一类行为的话，则人人都会明白：原来高层的期望不过如此，所谓变革只是空口说说而已。

当然，要想每一个管理者都能做到像费尔先生一样，能将决策的执行融合于决策本身，那是不容易的。可是，我们至少应该思考，某一决策需要怎样的行动承诺，需要怎样的工作划分以及有些怎样的人才可用。

决策的最后一个要素，是应在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是人做的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正

确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。

你如果不相信决策会过时失效，费尔和斯隆两位先生的决策可以证明。他们两人的创新力和魄力，可说是无人所能企及，但他们所做的几项大决策，到今天只有一项仍然可用，那就是费尔的“贝尔公司以服务为目的”。费尔当初设计的AT&T普通股，早在20世纪50年代就因情况改变而大为更改了。当时兴起了所谓“机构投资人”，例如养老信托及互助基金等，这些基金便成了中产阶级人士投资的新方式。

再说贝尔研究所，虽然今天仍享有极其优越的地位，可是后来由于科学和技术的神速发展（特别是空间技术和激光的发展），任何一家通信公司都无法独立进行现代的研究工作了。而且，通信技术发展得太快，使电话在75年来头一次出现了许多劲敌。例如信息处理方面的发展，已造成了一种任何通信媒介均无法居于压倒性优势的形势；贝尔公司仅以长途电话通信为主，自然不能再独占通信市场了。至于费尔构想的所谓公众管制，固然今天仍不失为保卫私营电信事业的手段，但是费尔当初费尽心力推动的各州单独立法，也已经日渐不合今天全国性甚至国际性通信系统的时代了。而且贝尔公司当年并没有促成美国联邦政府的立法管制，反而被费尔一直小心避免的延迟方法策略所阻滞。

再说斯隆先生设计的通用汽车公司分权制度，虽然该公司今天仍在采用，但显然有待重新检讨了。当初他设计这一制度的基本原则，多年来已屡经修改变得面目全非了。例如当年独立经营的各汽车部门，今天已演变成无法完全控制其制造与装配的局面，所以自然无法对其经营成果负责。斯隆时代的各种品牌，从雪佛兰到凯迪拉克，也已不像当年斯隆构想的，

可以代表车主的不同身价了。尤其重要的是，当年斯隆所设计的是一家“美国公司”，后来虽然增设了国外子公司，但在组织及管理结构上，毕竟仍然是一家“美国公司”。可是到了今天，通用汽车公司已成为一家“国际公司”了。该公司的成长和机会，早已经走出了美国的领域，尤其是在欧洲的发展更远远出乎当年之所料。以今天的情况来看，通用汽车公司的前途，实系于该公司是否具有跨国公司的原则和组织。斯隆1922年所做的努力，今天已到了必须再努力一次不可的地步。我们可以预料，如果汽车工业遇到经济困难，这一努力恐怕将更为迫切。如果今天该公司再不彻底重新检讨的话，斯隆的计划必将变成通用汽车公司的绊脚石，阻碍其发展。

[1]

艾森豪威尔当选美国总统时，他的前任杜鲁门总统曾说：“可怜的艾克，他是军人，下达命令后必有人执行；现在他要坐在这间大办公室里了，只怕他发布命令之后，一件事也做不成。”

为什么美国总统发布的命令不能贯彻，这不是因为军事将领比总统的权力更大，其实是因为军事组织早就知道仅仅发布命令是没有用的，必须同时建立反馈制度，可以检讨命令的执行；而最可靠的反馈，在于亲自视察。^[2]然而当了总统，通常只能批阅报告。批阅报告有什么用呢？在军队里，长官发了命令，总得亲自检查命令的执行，至少也得派遣代表去检查，而不会坐在总部等候报告。这不是说军人不信任下属，而是经验告诉他们，“报告或沟通”不一定靠得住。

这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂去，看

看他的官兵究竟吃些什么。

自从电脑问世以来，这个问题更加重要了。因为有了电脑，决策者和执行者之间的关系可能更加疏远。所以，如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节。电脑处理的只是抽象资料，抽象资料只有经过实践的检验之后才是可靠的。否则，电脑必将引人走入歧途。

若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者是否已经过时，亲自检查才最为可靠。而且，这种前提迟早是要过时的，因为现实绝不会一成不变。

我们看到许多早该修改的措施始终没有修改，其原因主要就是管理者不肯亲自去了解情况。企业的决策如此，政府的政策也是如此。

我们需要组织化的信息作为反馈。我们需要数字，也需要报告。可是如果反馈不能反映实际情况，我们又不肯亲自察看，那么我们缺乏有效性也就不该怨谁了。

以上所述，就是决策的要素。

至于决策本身究竟应该如何才能有效，我们在下章讨论。

[1] 2009年，通用汽车申请破产保护。经过1年半的改革和精简，2010年11月18日，通用汽车重返华尔街。——编者注

[2] 这种制度其实在很久以前就由我们的祖先建立起来了。古希腊的历史学家修昔底德（约公元前460—400年）和色诺芬（约公元前431—350

年）都视这一点为理所当然，中国古代的军事教科书也如是说——连恺撒大帝也是这样做的。

第7章 有效的决策

个人见解和决策的关系

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“对”与“错”间的选择，最多只是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。而绝大多数的选择，都是任何一项方案均不一定优于其他方案时的选择。

大部分关于决策的著作，开宗明义，第一步总是说“先搜集事实”。但是卓有成效的决策者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解（opinions）开始的。所谓见解，乃是“尚待证实的假设”；见解不能获得证实，就毫无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定相关的标准，尤其是有关的衡量标准。决策有效与否，这是关键所在，也是常引起争论的地方。

许多教科书又说，决策来自大家一致的意见，其实这也不然。有效的决策，常自多种不同且互相冲突的见解中产生，常自多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。

先要搜集事实是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么事实。事件本身并非事实。

对物理学家而言，物体的“味”和“色”均非事实。但在厨师看来，“味”是他所重视的事实；在画家看来，“色”是他所重视的事实。这就

是说，物理学家、厨师和画家，各有其不同的判断标准，故其认定的事实各不相同。

有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始，而是先有自己的见解。这样做是正确的。因为凡在某一领域具有经验者，都应该有他的见解。假如说一个人在某一方面经验丰富，而竟然没有见解，那就说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝。

人总是从自己的见解开始，所以要求决策者从搜集事实开始，是不符合实际的。其结果是，他像所有人一样，往往很容易不假思索地去寻找符合他自己心中结论的事实；他既然先有了结论，必能搜集到许多事实。干过统计工作的人都能体会到这一点，所以往往最不相信统计数字。统计工作人员也许知道提供数字者的立场，也许不知道提供数字者的立场，但是他知道数字的可疑。

因此唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应该以明确承认“见解为先”作为基础——这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证者，就只有放弃了。

有效的管理者鼓励大家提出见解。但在鼓励的同时，他也会叫大家深思其见解，认清其见解经过实证后的结果。因此，有效的管理者会问：“要验证某一假设是否为真，我们该知道些什么？”“要验证某一见解，应有些怎样的事实？”他会培养出一种习惯：他自己这样问，也使与他共事者这样问，认清需要观察些什么，需要研究些什么以及需要验证些什

么。他会要求提出见解的每一个人，负责理清他们可以并且应该期待和寻找什么样的事实。

但是最关键性的问题应该是：“相关的标准是什么？”由于这一问题，很自然地会转到关于衡量的课题：问题本身的衡量和决策的衡量。只要分析一下真正有效的决策是如何达成的，一项真正适当的决策是如何达成的，我们就能发现我们为决定衡量方法所耗用的时间和精力极多。

贝尔公司总裁费尔先生获得该公司应以服务为目的的结论，便是经过这样的思考。

有效的决策人通常必先假定传统的衡量方法并非适当的衡量方法。否则，他就用不着做决策了，他只略做简单的调整就可以了。传统的衡量方法反映的是昨天的决策。我们之所以需要一项新决策，正表示过去的衡量方法已不适于今天了。

自从朝鲜战争以来，美国军用物资的采购和库存政策一直不理想。军方也曾为这个问题绞尽脑汁，做过许多研究，但情况不但没有好转，反而每况愈下。直到麦克纳马拉出任国防部长，才向军需库存的传统衡量方法发起了挑战。在过去，军需物资的采购和库存，一直以物资项目的总项数和总金额为衡量的基础。麦克纳马拉一反此项传统，改用另一种衡量方法。他发现在所有军需物资中，有极少数的项目（也许只占总项数的4%）是高价物资，它们的采购金额占采购总金额的90%以上。

同样地，他又发现有极少数的项目（大约也只占总项数的4%）是重要物资，足以维持90%的战备。在这两项物资（高价物资和战备物资）

中，尚有部分重复者，所以合并起来，全部重要物资只不过占总项数的5%或6%而已。

麦克纳马拉极力主张这类物资应予分别管理，严加管制。至于其余的95%的物资，论金额不大，论重要性也不致对战备产生重大影响，他主张按照所谓“例外原则”来管理。麦克纳马拉这种一反过去传统的新衡量方法，立刻成为军需物资采购和库存的高度有效决策，也使整个后勤制度为之改观。

那么如何才能找出适当的衡量方法呢？一如本书前文所述，只有依靠“反馈”的制度。不过这里的所谓反馈，是决策前的反馈。

人事方面的许多问题都用“平均”数字来衡量，例如“平均每百人发生停工事故数”“缺勤率”“病假率”等。但是一位管理者如果肯亲自出去看一看，就能发现他需要的是另一套衡量方法。“平均数”适用于保险公司的需要，但是对人事管理的决策没有意义，有时甚至还会误导人们。

以“停工事故”而言，可能大多数意外事件均发生在工厂内某一两个部门里。至于“缺勤率”，也可能大部分出在某一个单位。“病假率”，也不见得每一部门都与“平均数”相近，可能只局限于某一部分人，例如年轻女性。所以，有关人事方面的措施，如果仅以“平均数”为依据——例如据以推动全厂性的安全运动，就不见得能收到预期的效果，甚至可能使情况更糟。

同样的道理，汽车制造业人士没有亲身查看，也正是该行业未能及早发现应该改善车辆安全设计的原因。汽车行业一向采用惯用的衡量方法，

如“平均每行车公里交通事故件数”。如果他们能亲身查看，就会发现交通事故应该改以“人体伤残情况”来衡量。如果能这样做，他们就能知道这项“安全运动”的重点，该放在“一旦发生事故时如何使损伤减至最低”方面，也就是说，应该改良车辆的设计。

找出适当的衡量方法不是数学方法所能解决的，这是一项带有风险的判断。

说到判断，必须先有两项以上的方案，从其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“对”与“错”，那也不称其为判断了。唯有在多项方案中，我们需凭借深入研究判断才能有所决定时，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再自其中选取最适当的一种。

以企业投资为例，通常都有多种衡量方法。其一，衡量投入资金需要多久才能收回；其二，衡量投资的获利能力；其三，衡量投资收益的“现值”。此外还有其他方法，但有效的管理者不会仅以其中某一方法为满足。即使会计部门强烈地推荐某一种方法最科学，有效的管理者也知道，任何方法都只能显示投资决策的某一层面。所以，除非他对每一角度都看得清清楚楚，否则不会轻易判断哪种方法最适合。会计部门也许不胜其烦，然而有效的管理者仍必须坚持分别用三种不同方法加以计算，他才会判定“某一衡量方法对这个投资决策来讲是最适合的”。

如果没有考虑每一个可能方案，就是偏颇。

这也正说明了有效的决策者，为什么故意不遵循教科书原则。教科书上说，决策需寻求“意见的一致”，但是他们却有意“制造”互相冲突的不同意见。

换句话说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策，应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的第一条原则。

据说，通用汽车公司总裁斯隆曾在该公司一次高层会议中说过这样一段话：“诸位先生，在我看来，我们对这项决策已经有了完全一致的看法了。”出席会议的委员们都点头表示同意。但是他接着说：“现在，我宣布会议结束，这一问题延到下次开会时再行讨论。我希望下次开会时能听到相反的意见，只有这样，我们才能得到对这项决策的真正了解。”

斯隆做决策从来不靠“直觉”，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

在美国历史上，每一位有效的总统，都各有其一套激发反对意见的办法，以帮助自己做出有效的决策。林肯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、杜鲁门，都各有他们的方式。他们共同的秘诀在于激发反对意见，以便从各种角度去了解决策的真正含义。据说华盛顿总统最不愿见到冲突和争辩，希望有一个意见一致的内阁。但是实际上华盛顿在处理重要问题时，常分别去征求汉密尔顿（Hamilton，华盛顿时代的财政部长）和杰斐逊（Jefferson，美国第三任总统）的意见，以便得到不同的看法。

最懂得运用不同意见的美国总统，当首推富兰克林·罗斯福。每次遇有重大事件时，他总是约请他的一位助理，说：“你研究一个问题，但是请你保守机密。”（罗斯福当然知道，他请助理“保守机密”，必然会使这个问题很快传遍华盛顿。）然后他再约请几位助理，明知道这几位助理一向跟第一位助理意见不同，也同样嘱咐他们去研究那同一问题，而且也同样要求他们“保守机密”。这样，罗斯福就能搜集到各种不同的意见，也可以从各种不同的角度去看一个问题。当然，罗斯福这样做，他自有把握不会被任何人的意见所困。

罗斯福总统这一手，曾经遭到一位内阁成员的激烈批评。那是罗斯福总统的内政部长伊基斯，他批评罗斯福的政权是最无聊的政权。在伊基斯的日记中，充满了指责罗斯福的种种形容词，“懒散”、“轻率”，甚至“误国”。然而，罗斯福自有他的看法，他认为身为美国总统，主要任务不在于维持政权，而在于做决策，做正确的决策。而要做正确的决策，最好的办法就是仿效法院的判案方法，从两边的辩论中去求取事实真相，使全部有关的事实都能摆在法官面前。

反面意见的运用

为什么该有反面意见，主要有三项理由。

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计莫不如此。

唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过深思熟虑的反面意见。

第二，反面意见本身，正是决策所需的“另一方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，无论多么深思熟虑，那与赌博何异？只有一种方案，失败的机会必高。也许是这决策打从开始就错了，也许是其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原有若干方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，舍此以外别无他途，决策人在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

本书第6章曾介绍1914年德国的舒利芬战略计划和罗斯福总统的经济计划的故事。在这两个故事中，原来的计划到了应该发生效果的紧要关头，都忽然起了变化。

先说德军的作战计划，到头来走不通了，德军始终没有第二套战略方案，所以只好痛苦地撑持下去，走一步改一步。这实在是无可奈何的不幸。实际上前后25年，德军参谋本部从来没有想到增拟另一套计划。参谋

本部的力量，全部耗用在研究舒利芬计划的细节上了。等到舒利芬计划失败时，再也找不出第二条可行之路了。

德军所有将领虽然都受过严格的战略训练，可是在那种情况下也只有随机应变。换言之，他们只能时而向东，时而向西，始终不明白到底是为了什么。

1914年另有一次事件，也足以说明“别无选择”的危险。在当时俄军下动员令后，俄国沙皇另外有了一套构想。沙皇召见他的参谋长，命他解除动员令。然而参谋长答复说：“不可能了。动员令已下，不能解除了，我们也没有准备解除动员令的计划。”虽然俄军在那最后关头如果能够停止军事行动，第一次世界大战的局面也不见得就有所改观，但我相信或许会有一次最后的清醒机会。

罗斯福总统的故事与上面所说的正好相反。在他当选就任总统之前，竞选活动全以正统的经济计划为基础。但是同时，罗斯福总统还有另一批后来被称为“智囊团”的人才，专门研究“替代方案”。那套替代方案以早年西奥多·罗斯福总统时代进步党的建议为基础，是一种根本不同的政策，以经济和社会的全面改革为目的。那一批研究“替代方案”的人才，后来都成了罗斯福总统的智囊团。因此，罗斯福接任总统后，美国金融制度起了变化，在当初的正统经济计划行不通的时候，他立刻胸有成竹地提出了第二套计划。所以，他才有一项有效的政策。

反过来说，如果罗斯福当初没有另一方案，恐怕他肯定会像德军参谋本部和俄国沙皇一样，要迷惘而不知所措了。罗斯福在就任之初，提出的计划是以19世纪传统的国际经济理论为基础的。他在1932年11月当选，

第2年3月就职。谁知道就在这短短的4个多月中间，国际经济和国内经济都一落千丈。罗斯福看得很清楚，在这样重大的变化之下，如果提不出另一套方案，他就只有听天由命了。罗斯福纵然有天大的本领，也只能在骤然阴云四罩之中摸索前进，也只能从一个极端到另一个极端摇摆不定，也只能听任那些贩卖经济政策狗皮膏药的郎中的摆布，一会儿说该使美元贬值，一会儿又说该恢复银本位制了，而两者都与真正的问题无关。

另一个例子，是1936年罗斯福再度全胜当选总统后，他计划改组最高法院，却遭到了失败。当时他以为自己能控制国会，想不到事与愿违，提出的计划受到国会的强烈反对。然而，这一次他却提不出别的方案了。结果不但无法推行他的改革计划，甚至他的政治控制力也受到了影响（虽然他当时仍拥有极高的声望）。

最后第三个理由，是反面意见可以激发想象力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位管理者处理问题时，不论是政治、经济、社会问题，还是军事问题，通常总是“不确定性”极高，此时就需要有“创造性”的解决方案，来开创新的局面。这就是说，我们需要想象力，因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。

我得承认，有丰富想象力的人并不是太多，但他们也不像人们认为的那么稀少。想象力需要被激发后才能充分发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，特别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想象力的最为有效的因素。

童话故事中的“矮胖子”诡计多端，早餐尚未用完便想到了许多不可能

的事。我们当然很少有人能像“矮胖子”的创造人——《艾丽丝漫游奇境记》的作者卡罗尔那样富有想象力。但是孩子们读《艾丽丝漫游奇境记》，都读得津津有味，分享艾丽丝的乐趣。近代心理学家布鲁纳曾说：8岁的儿童也能看出“ 4×6 等于 6×4 ”，可是“威尼斯盲人（a blind Venetian）却不等于软百叶窗帘（a Venetian blind）”。^[1]这才是高级的想象力。在我们成年人的决策中，确实有不少是以“威尼斯盲人等于软百叶窗帘”的假定为基础的。

另一个老故事说，维多利亚时代南海某小岛的一位岛民前往西方旅行，归来后对岛上亲友畅谈他在西方所看到的“奇迹”。他说西方人的家中竟没有水喝。而在他们的小岛上，用水都是用半截竹筒引进来，所以家中可以“看见”流水。可是西方人家中是否真没有水呢？那只是因为西方国家用的是自来水，用水时需打开水龙头。但这位岛民在西方旅行时，谁也没有告诉他扭开水龙头即可有水。

每次我听到这段故事，就会联想到人的想象力。想象力正像水一样，必须扭开“水龙头”才会流出。而激发争辩的“反面意见”，正是想象力水管的水龙头。

所以，有效的管理者会运用反面意见。只有这样，他才能避免为“似是而非”的看法所征服；他才能得到“替代方案”，以供他选择和决定；他也能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发他本人的想象力，启发与他共事者的想象力。反面意见能把“言之有理”者转化为“正确”，再把“正确”转化为“良好的决策”。

有效的管理者绝不认为某一行动方向为“对”，其他行动方向均

为“错”。他也绝不坚持己见，以自己为“对”，以他人为“错”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

当然，有效的管理者知道世上有蠢才，也有恶作剧的人。但是，他绝不会将持不同意见者轻易地视为蠢才或捣蛋者，他总是假定任何人提出不同的意见，必是出于至诚。所以，某人的意见纵然错了，也是由于此人看到的现实不同，或他所关切的是另一个不同的问题。因此，有效的管理者会问：“如果此人的立场果真正当、果真合理、果真有见地的话，此人的看法又将如何呢？”有效的管理者关切的是“理解”。只有在有了确切的理解之后，他才研究谁是谁非。^[2]

某一律师事务所，给刚从法学院毕业的新手报到后分配的第一件工作，总是一个最棘手的案子。办法对新手虽然太“苛”，可是却使他不能不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这桩案子时，自然不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新手一种很好的训练。这样的训练，能使新手一开头就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案，这样，新手就能从两方面来看一个案子，而将一案当成两案来思考了。只有这样，他才能对他处理的案件有真正的了解。也只有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们绝大多数人，不论是否身为管理者，大概都没有像上面这则故事那样做，我们大多仅是从问题的一面着手，也以为问题仅此一面。

美国钢铁工业界的巨头谁都不曾问过：“为什么每次我们一提到‘超额雇用’^[3]这个名词，工会的人就会那样不满？”同样地，工会人员也从来没有反躬自问：“为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提

到‘超额雇用’？”劳资双方都互相指责对方的错误。如果双方都能努力了解对方的立场，自然都能更为坚强，钢铁业界的劳资关系也自然会好得多。

身为管理者，不论他本身刻意求好之心如何迫切，也不论他如何自信看出了别人的错误，只要他打算做一项正确的决策，就会将了解“对方”作为他探求“另一方案”的方法。见解的冲突正是他的“工具”，运用这项“工具”，他才能保证自己看清问题的每一面。

最后，有效的管理者还得再问一个问题：“我们是不是真的需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？因为有时候什么都不做也是一种决策。

做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少得冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀；同样地，不到非做决策的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策人也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于急进，有的偏于保守。但是大体上，他们信守的原则是一致的。

什么时候需要决策？如果继续保守成规，情况就会恶化，那就必须做出新的决策。遇有新的机会来临，而且这个新的机会至关重要、稍纵即逝的时候，也必须立刻做出新的决策。

在费尔担任贝尔公司总裁期间，许多人都看到了该公司有被政府接管的可能。大家都在力图挽救，但是大家挽救的方法只是就事论事。所以，有的反对这项或那项政府法案，有的反对这位国会议员和拉拢那位国会议员。但是只有费尔，了解这类办法肯定仍不能挽救公司的颓败，即使是打赢了每一仗，也不能打赢整个战争。所以，他认定了必须采取根本的办

法，来创造一个新局面。只有他看清楚了应该建立一种“公众管制”，才是避免贝尔公司被政府接管的有效对策。

决策的反面是不做任何决策。有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问：“保持现状，会有什么后果？”如果答案是：“不会有变化。”那我们又何必横生枝节？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不致有什么严重后果，那我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在销售和物流部门。于是他用了种种办法，去帮助这两个部门控制成本。他发现某一部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已届退休之年，予以解雇也不会有多大差别，但他不听。他还说：“为什么要留用这几位老职员，而使整个工厂受到影响？”

这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对——而事实正是如此。其实，2000年前罗马律法就曾说过：“行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。”直到今天，我们的决策者还是需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做决策与可以不做决策这两者之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随他去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值

得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。

在这种情形下，有效的管理者会比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面两项原则就够了：

- 如果利益远大于成本及风险，就该行动；

- 行动或不行动，切忌只做一半或折中。

以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一大冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者，会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半行动才是不折不扣的错误，是一项绝对不符合最起码的要求和不符合边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量了。一切都已经一目了然，应该采取什么行动，也已经清清楚楚。该采取什么决策，已是明摆着的了。

不幸的是，绝大多数决策是在此时流产的。决策者这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说良药苦口，这句话虽不见得是真理，但实际上良药却多苦口。同样地，我们不敢说所有的决策都会让人觉得痛苦，但实际上有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

到了这一步，有效的管理者绝会说：“让我们再研究研究！”那只证明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会问：“是不是再做一次研究就能讨论出新方案来？即使研究出新的方案，它是不是一定比现有的方案好？”如果答案是否定的，那么管理者就不需要再去做任何研究，他绝不会因为自己的优柔寡断再去浪费别人的时间。

不过，如果他的确尚未了解清楚，他也不会冒冒失失地决策。有效的管理者都知道希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”，那是潜藏在人身体内的“神灵”，他不断提醒我们：“千万要小心！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕，或因其麻烦而退却。略加犹豫有时难免，但也仅仅是“略加”犹豫而已。在我认识的许多最佳的决策者中，就有这样一位，他常说：“我通常总得停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十有八九是出在不必要的细节上。至于那第十次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一最重要的事实，也许是有某项疏忽或失误，也许是研究判断错了。但是，通常在最后总能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，就像福尔摩斯在侦探小说中说的：“对了，为什么凶手出现时，巴斯克维尔猎犬没有叫？”

但是有效的决策者不会等得太久，也许一两天，最多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

组织雇用管理者并不是要他去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

[1] 引自布鲁纳的著作Toward a Theory of Instruction第64页。

[2] 这当然并不是什么新观点，是玛丽·帕克·福列特在她的著作《能动管理》中，扩展了柏拉图在《斐德罗篇》中关于“修辞学”的讨论。

[3] 超额雇用（featherbedding），指工会迫使雇主尽可能雇用多些工人的行动，尤其是反对采用节省劳动力的机器，或是要求以超额的工人来操作新的机器。——编者注

决策与电脑

今天我们有了电脑，上文所说有关决策的道理，是不是仍能适用？有人说，有了电脑，可以取代决策者了，至少可以取代中层管理部门的决策者了。再过几年，经营方面的决策会全部由电脑来取代，最后连战略方面的决策，也会全部由电脑来取代了。

但事实上，电脑问世以后，今天所见大部分的现场调节性的“决策”，估计仍必须由管理者承担不可。而且，电脑的问世，使今天许多只是“奉命行事”的被动的管理者，也必将转变为真正的管理者和决策者。

电脑是管理者强有力的工具。电脑像头和铁钳——但不像轮子和锯子，人不能做的工作，电脑也不能做。但是电脑能做加减计算，而且远比别人做得快。电脑只是工具，所以电脑不会厌烦，不会疲劳，也不会要求加班费。当然，人发明的工具，对某些工作能比人做得更好，也具有更大的工作能量。例如汽车、飞机、电视，能做人所不能做的事，使人的能力得到极大的增长。但是电脑也像其他工具一样，只能做一项或两项工作，也有能力的限制。电脑的这种局限性使我们的管理者不得不自己承担起做真正决策的责任，将目前这种调节性决策提高到真正决策的水平上来。

电脑的主要优点，在于它是一种“逻辑的机器”。交给电脑一个程序，电脑便能完全听命，而且快速无比。但电脑究竟只是笨脑，因为逻辑本身就是笨脑。电脑只能做简单和明显的工作。反之，人类不是逻辑的，而是具有感官的，因此，人会马虎，也会懒散。但是人有智慧和洞察力，因此能够根据现场的情况灵活反应。换言之，即使资料不足或根本没有资料，

人也能推断全貌。而且，人不需要输入一套程序，自能记住许多事情。

一位传统的典型经理人常做的现场调节性的决策，就是有关库存和运输方法的决策。一位地区业务经理，肯定知道他的客户A的工厂生产程序排得很紧，所以如果对A送货不按时，A便将发生存料断档的麻烦了。而客户B的工厂通常存料充裕，所以送货即使延迟几天，B也不致有太大的困扰。他又知道客户C的工厂已开始抱怨，打算改向别家工厂采购原料了。他还知道某一产品缺货时该如何调配。他根据这类经验，自然能做适当的调节和适应。

可是电脑却办不到。除非能把所有的资料都输进电脑，告诉电脑公司政策是重视客户A还是B，电脑才能认识A和B的轻重。电脑能做的只是“听命”，只是按照输入的程序行事。与普通的计算器和收银机相比，电脑并不能多做什么“决策”。电脑能做的，只是计算而已。

若一家公司决定采用电脑来做库存控制，第一便是应制定一套规则，该公司必须有一套库存政策。但是，一旦制定了规则，也决定了政策之后，公司当局便会发现有关库存的决策，原来并不是什么库存决策，而是企业风险的决策。所谓库存决策，原来不过是各项风险的平衡：例如交货是否令客户失望的风险，生产程序是否稳定的成本和风险，存货积压资金的多寡以及存货变质、过时、损坏的成本和风险等。

传统上的种种政策，对电脑并没有太大的帮助。例如“本公司的目标，是要为90%的客户，完成90%的交货承诺”。这样的政策，以传统的眼光来看，应该是明确无比的了。但是如果交给电脑，却是全无意义——这项政策到底表示什么呢？是说凡是接到客户的订单，每一客户我们都只

交货90%？还是说我们只对“好客户”如约交货？可是“好客户”又是什么意思？还是说凡属本公司任何产品，我们均只答允交货90%？还是说只对“重要的产品”我们如约交货？那么“重要产品”又是什么意思？某项产品我们认为不是“重要产品”，而客户却认为最为重要，那又该怎样处理？

上述每一问题，都各需要一项风险的决策，也都需要一项原则的决策。除非这些决策都已经明确地决定了，电脑才能有助于解决库存的问题。而且这些决策都是“不确定性情况下的决策”，而所谓“不确定性”，却往往无法明确界定，因此也往往无法输入电脑。

所以，要运用电脑，使其能按照我们的要求平稳运行，或使其能对发生的事件做出预定的反应（例如发现敌方核弹时，或发现原油中硫含量超过规定时，我们应采取的行动），则这类决策必须是能够预先安排的决策，这类决策必须是不能随机应变的决策，这类决策必须是不能一步一步地摸索而得的决策——每一步摸索，用物理学上的术语来说都是“虚拟的”，而不是“真正的”的决策。这类决策都必须是**硬性原则**的决策。

出现这种情况，原因并不在电脑，电脑仅是一种工具，工具不会是什么原因的结果。实际上电脑只不过是种种早已发生多时的现象，明确地表现出来罢了。由逐步适应性的决策转变为硬性原则的决策，早已经存在多时了。第二次世界大战期间及战后，军事决策方面早已出现了这种转变。军事作战的问题，何其庞大和复杂，需要一套支援整个战区和整个三军部队的后勤体系。中层的司令官，日渐感到有了解总体战略的必要，他们需在不违背总体战略的要求下，分别针对局部情况来做真正的决策，而不仅是遵行上级的命令。在大战期间，许多著名将领，例如隆美尔、布雷

德利、朱可夫等人，事实上都只是“中层的将领”，但他们必须做真正的决策，而不能像早期战争的骑兵一样，只知受命冲锋。

因此，电脑问世后，决策将不仅是高层中少数几个人的事了。同样地，今天组织中的每一位知识工作者都必须是一位决策者，至少也得在决策过程中担任一个积极的角色、智慧的角色和自主性的角色。从前，决策只是高度专业性的职能，只由极少数几位责任分明的人物承担——其他人只是贯彻执行。在今天新的社会机构和大规模的知识组织中，几乎每一个单位都得承担决策了，虽然不能说这是他们每天必有的任务，至少也已成为他们的正常任务了。每一位知识工作者有效决策能力的高低，决定其工作能力的高低，至少那些身负重责的知识工作者，必须做有效的决策。

我们还可以再举一例来说明决策的转变。我们常常讨论所谓PERT（项目计划评审技术）的新技术。所谓PERT，是对一项极为复杂的计划，提供一幅工作进行“地图”，例如航天飞机的研制和建造等。其目的在于事先列举出该项计划需要执行些什么，其执行的顺序如何以及其每一工作项目的完成期限如何，以便控制整个计划的推进。有了这样的计划，则临时调节性的工作便能大为减少，取而代之的是高度风险决策的增加。作业人员绘制的PERT程序图，往往每一步判断都可能发生错误，其每一次通过临时调节所做的修正，都有赖于系统的风险决策。

对于战略性的决策，电脑也起着同样的作用。当然，电脑不能替我们做战略性的决策。电脑所能做的，只是针对某一不确定性的未来事件告诉我们，按照我们预设的假定将有什么结论，或者是按照某一既有的行动，告诉我们其背后所依据的是什么假定。电脑所能做的，仍只是计算而已。

因此，电脑需要明确的分析，尤其是有关某一决策所需边界条件的分析。而这样的分析，都有赖于更高层次的风险判断。

但电脑对于决策，还是有更深一层的意义。举例来说，电脑使用得当，能使管理者把原用于组织内部事务的许多时间匀出来。因此他可以有较多时间用在外界，换言之，用在能够产生成果的地方。

此外，电脑还有助于改善决策上常犯的几项错误。我们常犯的一项错误，是误将“例行事件”视为一连串的“偶发事件”。换言之，我们常有“头痛医头、脚痛医脚”的习惯。而电脑只有处理“例行情况”的能力——电脑只懂逻辑。所以，有了电脑，这项错误就容易避免，说不定将来我们的错误，会是误将真正的“偶发事件”视为“例行情况”呢。

因为电脑有这种倾向，于是人们开始抱怨说，在军事决策上，绝不应该让电脑来取代那些经过考验的军事人员的判断。我们不应该把这种抱怨仅仅当成一些高级将领的牢骚。反对军事决策标准化的最有力的论据来自一位杰出的“管理科学家”朱克曼爵士。他是英国一位著名的生物学家，是英国国防部的科学顾问。他在开发电脑分析和运用研究的工作中发挥过重要的作用。

我们说过电脑的能力有限，这正是电脑对我们的冲击之所在。因为电脑能力有限，所以才使我们更需做决策，也才使中层主管不能不从决策的执行人转变为管理者和决策者。

这种转变早就出现了。例如通用汽车公司之类的企业组织，例如德军参谋本部之类的军事组织，他们最大的优点，便是他们早已经重新编组，

把日常作业转变为真正的决策了。

大型组织的基本弱点之一，是中层人士很少有决策训练的机会，以致难以担任高层的决策职位。执行层的经理人，越早学会风险及不定情况下的判断和决策，这一弱点就能越早消除。如果我们在日常工作中，一直是只知适应而不知思考，一直是只凭感觉而不凭知识和分析，那么执行层的主管人员将永远难以进步，等到将来他们升迁到了高层职位，开始面对战略性的决策时，必会感到非常生疏。

但这并不是说有了电脑，普通职员就可以变成决策者了。这正像有了计算器，并不能使高中学生变成数学家一样。不过，有了电脑之后，至少能使我们早一天分辨出普通职员中谁可能发展为决策者。电脑将为潜在的决策者提供目标明确、讲求效果的决策学习机会。不过他必须敢于操作，并且把电脑操作好，否则电脑是不会自行运转的。

电脑的问世，确实掀起了世人对决策问题的兴趣。其原因确实很多，却绝不是因为电脑可以代替决策。那只是因为电脑能够计算，所以从此组织中的上下人员，不能不学会管理之道了，也不能不学会有效的决策之道了。

第8章 结论：管理者必须卓有成效

本书讨论的内容是以如下两项为前提的：

·管理者的工作必须卓有成效；

·卓有成效是可以学会的。

人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效。管理者必须在他的组织里开展有效的工作，否则就对不起聘用他的组织。那么，管理者应该学些什么，应该做些什么，才不辜负其管理者的职责呢？在回答这个问题时，本书把组织和管理者的工作绩效作为两大目标。

本书的第二个前提是，卓有成效是可以学会的。所以本书探讨了管理者绩效的每一个层面，本书编排的顺序，有利于激发读者学会如何成为有效的管理者。本书并不是教科书，因为有效性虽然人人可学，却无人可教。有效性不是一门课程，而是一种自我训练。本书从头到尾，都不忘一个问题：“是什么促成了组织和管理者的卓有成效？”但本书很少提到这样的问题：“为什么需要卓有成效？”因为卓有成效对管理者来说是理所当然应该做到的。

回顾本书各章所提出的论点和论证结果，读者会发现管理者的卓有成效还有另一个完全不同的侧面。它对个人的提高，对机构的发展，对现代社会的生存和运作都是必不可少的。

（1）要做到卓有成效，首先要做的第一步，是记录好时间的使用情

况。这是一件“机械性”的工作。时间的记录，并不一定要由管理者本人自己动手，最好是交由秘书或助手来做。但是，只要管理者确能这么去做，他就能有所收获。虽然不敢说能立竿见影，也一定进步很快。而且，只要持之以恒，这样做肯定能激发管理者进一步求取有效性的兴趣。

分析时间记录以及消除不必要的时间浪费，还需要管理者采取某些行动，需要管理者有初步的决策，也需要管理者在行为、人际关系和工作重心上做出一些改变。因此，接着的问题，是衡量各项耗用时间的工作项目的轻重，及衡量各项工作目的的轻重。其结果，必将改变管理者的工作水平和质量。管理者也许得采用一种检查表，每隔几个月检查一次。这步工作着实攸关管理者对时间（管理者最稀缺的资源）运用的效率。

（2）第二步，是管理者应把眼光集中在贡献上。着眼于贡献，比第一步更深入了一层：由程序进入到观念；由机械性工作进入到分析性方法；由效率进入到成果。这一步是培养管理者的自省：为什么组织聘他管理者？他应该对组织有什么贡献？要做到这一点并不复杂。管理者关于自省的问题，仍然是比较直截了当的问题，而且多少是形式上的问题。但是管理者在得到自省的答案后，却应该对自己提出更高的要求；应该想到自己的目标及组织的目标；应该进而关注个人及组织的价值。尤其重要的是，这些自省是要求管理者承担起责任，而不是要求管理者单纯地执行命令，只求上司满意。管理者如果能着眼于贡献，那么他所重视的就应当不仅是“方法”，而是“目标”和“结果”。

（3）第三步，充分发挥人的长处。这个步骤，基本上是一种行为的态度问题。这是对人的尊重：尊重自己，也尊重他人。这是管理者的价值

观在行为上的体现。不过，充分发挥人的长处也需要“边做边学”，需要通过实践才能掌握。管理者如果能充分发挥人的长处，就能使个人目标与组织需要相融合，使个人能力与组织成果相融合，也能使个人成就与组织机会相融合。

（4）本书第5章“要事优先”，可以与第2章“掌握自己的时间”互为呼应。我们说，这两章的内容，实在是管理者有效性的两大支柱，缺一不可。但这一章讨论的不是管理者的时间资源，而是管理者的终极产品——管理者和组织的绩效。在这一章里，记录和分析的对象不是“管理者周围所发生的事情”，而是“管理者应该努力促成的事情”。所以，这一章没有讨论“信息”，而是讨论管理者的“性格特征”——诸如远见、自信和勇气。换句话说，这一章的主题是“领导力”，但所谓“领导力”，并不是指智慧和天赋，而是指人人皆可达成的专心、决心和目标。

（5）本书最后几章研究**有效的决策**，其重心在于合理的行动。关于这一问题，我们无法提出可供管理者遵行的明显和具体的步骤，但是本书提供了一些明确的标准，这些标准可以起到方向性和指导性的作用。举例来说，对管理者应该如何识别“例行事件”，进而找出决策所需的边界条件，本书并无具体说明。因为具体的方法，也视个别情况而异。但是，应该做什么和应该按怎样的顺序去做，却已说得非常清楚。根据这些标准，管理者就能训练和发展他们的判断力。有效的决策，固然有赖于一定的步骤，也有赖于分析的能力。而有效的决策，在本质上却是一种行动的规范。

管理者的自我提高往往要比卓有成效的训练更为重要。管理者必须增

进其知识与技巧，必须养成各种新的工作习惯，同时也必须放弃旧的工作习惯。但是话说回来，如果他不能先发展自己的有效性，那不管他有多少知识，有多好的技能和习惯，也不会对他有太大的帮助。

当一名管理者，并没有什么值得自豪的，因为管理者与其他千千万万人一样，都是做他自己应做的工作。即使已成为一位有效的管理者，我们仍然还有更高的人生境界。正因为有效的管理者并不是高不可攀的境界，我们才期望能到达这一境界。换言之，本书的目的，是希望在我们今天的社会和各种组织中，能培养出大量的卓有成效的管理者。反过来说，如果境界悬之过高，希望我们的知识组织中有圣贤、有大诗人、有第一流的学者，那大型组织恐怕也就存在不了啦。今天的组织，需要的是由平凡人来做不平凡的事业。这正是有效的管理者所应自勉的目标。这项目标并不高，我们只要“肯”去做，就一定“能”做到。有效的管理者的自我提高，是个人的真正发展。这种自我提高应该包括从技术性细节到工作态度、价值观、品格等各个方面，包括从履行工作程序到承担各项义务等各个领域。

有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。企业机构如此，政府机构如此，其他研究机构、医院以至于军事机构，都莫不如此。这是所有组织迈向成功的必经之路。管理者如能卓有成效，则整个组织的绩效水平肯定能够提高，而且个人的眼光也肯定随之提高。

这样，组织的工作不但能蒸蒸日上，而且能承担新的任务，追求新的目标。管理者有效性的发展，其实是对组织的目标和方向的挑战。有了这种挑战精神，我们就能转移视线：由专注于问题转而重视机会，由只见人之所短转而能用人所长。组织到了这一境界，就会对外界的优秀人才产生

很大的吸引力，内部既有的人力也将获得更大的激励，做出更大的贡献。组织拥有优秀人才，并不一定能更为有效。组织之所以能拥有优秀人才是通过工作标准、行为习惯和团队氛围来鼓励自我提高的结果。而何以能有这种结果，那要靠组织中的每个人都能切实进行系统化、专门化、目的明确的自我训练，成为有效的管理者。

现代的社会是大型组织的社会。现代社会的运行不但有赖于大型组织的生存，也有赖于大型组织的有效性及其绩效和成果、价值观和标准，及自我要求的提升。

组织的绩效已不仅是经济方面的课题，诸如教育、保健及学术研究等社会领域情况也是一样。现代社会的大型组织已日益成为一种知识的组织。在这种知识的组织中，以知识工作者为主，其组成分子不分男女，都必须担当管理者的工作，也必须肩负整体成果的责任，并且由于他们的知识和工作的特殊，他们所做的决策将会影响到整个组织的绩效和成果。

然而环视我们的周围，有效的组织固然不多，有效的管理者尤其少见。当然，偶然也能出现几个辉煌的例子，但毕竟寥若晨星。我们敢说，大致说来，组织绩效还停滞在原始阶段。我们眼见大量的资源投进了现代的大型组织，投进了现代政府机构、现代医院、现代研究机构；然而，这些现代的大型组织，其成就实在无足称道，其工作散乱无章，其努力仅着重昨天而规避决策和行动。组织及管理者都必须力求有效，都必须培养有效性的习惯。他们必须学会掌握良机，学会消除问题。他们必须能充分发挥人的长处，懂得衡量工作的优先，做重点的努力，而不能凡事均浅尝辄止。

管理者的工作卓有成效，这肯定是卓有成效的机构所必须具备的基本要求。而管理者的有效性本身，就是对组织发展最重要的贡献。

提高管理者的有效性，是促进现代社会经济增长的希望所在，也是现代社会得以生存和发展的一大保障。

本书曾反复提到：知识工作者已迅速成为发达国家的主要资源，知识工作者也是现代国家最重要的投资。任何投资都不及教育投资庞大，因此知识工作者又已成为一项重要的成本中心。一个高度发达的工业社会，经济上最迫切需要的，莫过于提高知识工作者的生产力。

自从第二次世界大战以来，我们虽然很明显地看出重心已经从体力工作转移到知识工作了，可是这种转移究竟产生了怎样的结果，我承认，至今还没有表现出来。我们试以衡量经济成果的生产力及利润这两项尺度来看，自第二次世界大战结束以来，这两方面的增加并不显著。当然，发达国家在各方面的进步也很可观，可是，在如何提高知识工作者的生产力这个问题上，我们还有很长的路要走，其关键还是在于管理者的有效性。因为管理者本身是最重要的知识工作者。管理者的水平、管理者的标准和管理者对自身的要求，都对其周围的其他知识工作者的激励、方向和奉献，具有决定性的影响。

尤其重要的是，管理者的有效性已成为今天的社会需要。我们社会的凝聚力和优势的发挥，有赖于知识工作者的心理需求和社会需求，能否与组织及工业社会的目标互相融和。

知识工作者本身不会成为社会的经济问题。知识工作者大部分生活富

裕，他既有职业的安全，也有充分流动的自由。但是他在组织中服务，他的心理需求和个人价值必须能从工作上和职位上得到满足。他通常被视为专业人员，也自视为专业人员。但是在组织中，他却只是雇员的身份，处于“听命于人”的地位。他的工作虽然属于知识工作的领域之内，但是事实上他的知识权威性，却必须服从于组织的目的和目标。在知识工作的领域中并无上下级的关系，只有年龄的长幼。但是，组织却不能没有等级制度。这自然不是今天发生的新问题，军队和政府机构里的工作人员对这种等级制度很熟悉，他们早已知道解决的方法。但是，这些问题却是实实在在的问题。知识工作者并不是不能安贫乐道，问题是知识工作者常会厌烦、失意、消沉。用时髦的名词来说，就是他们会产生所谓的“疏离感”。

19世纪的发展中国家遇到的社会问题，是体力工作者的需求与经济发展的冲突。到了20世纪的今天，当时的那些国家已经成为发达国家了，他们的社会问题却是知识工作者的问题了，即知识工作者的职位问题、职能问题及其满足的问题。

这个问题不会因为我们否认它的存在而消失。声称只有经济和社会效益的问题才是“客观现实”，也解决不了问题。近代社会心理学的新浪漫学派（例如耶鲁大学的阿吉里斯教授）也不能解决这一问题，他们认为组织的目标，绝不是在个人目标满足后即可自然达成，因此认为不如撇开组织目标。这种见解，又何尝是解决问题？事实上，我们既要通过组织的绩效来满足社会的需要，同时也要力求实现个人的成就，以满足个人的需要。

管理者在卓有成效方面的自我提高是解决这一问题的唯一可行办法。它可以使组织的目标与个人的需求很好地结合起来。想充分发挥自己及其

他人长处的管理者，一定要使组织的绩效与个人的成就协调起来。他要设法让自己的知识成为促进因素，帮助机构抓住机遇并获得成功。通过强调贡献，他可以使自身的价值转化为组织的成果。

我们往往认为体力工作者只有经济的需要，能获得经济报酬即能满足——至少19世纪时有如此的看法。但是，据人际关系学派的人士看来，实际上绝非如此。对体力工作者而言，当其所获的报酬高达某一水平以上时，报酬便不一定再起作用了。以知识工作者来说，当然也需要经济报酬。但经济报酬也是对知识工作者的一种制约因素，光有经济报酬并不等于有了一切。知识工作者还需要机会、需要成就、需要实现、需要价值。知识工作者只有在成为一位有效的管理者之后，才能获得这些满足。

今天的社会有两种需要：对组织而言，需要个人为其做出贡献；对个人而言，需要把组织当成实现自己人生目标的工具。只有管理者的有效性，才能使这两种社会需要相辅相成。总而言之，卓有成效确实是必须学会的。

管理的实践

[美] 彼得·德鲁克 著

齐若兰 译 那国毅 审订



The Practice of Management

彼得·德鲁克全集



PETER F.
DRUCKER



机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克全集

管理的实践

The Practice of Management

（美）彼得·德鲁克（Peter F.Drucker） 著

齐若兰 译

ISBN：978-7-111-60307-8

本书纸版由机械工业出版社于2018年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

彼得·德鲁克自序 全面探讨管理学的第一本著作

概论 管理的本质

第1章 管理层的角色

第2章 管理层的职责

第3章 管理层面临的挑战

第一部分 管理企业

第4章 西尔斯公司的故事

第5章 企业是什么

第6章 我们的事业是什么，我们的事业应该是什么

第7章 企业的目标

第8章 今天的决策，明天的成果

第9章 生产的原则

第二部分 管理管理者

第10章 福特的故事

第11章 目标管理与自我控制

第12章 管理者必须管理

第13章 组织的精神

第14章 首席执行官与董事会

第15章 培养管理者

第三部分 管理的结构

第16章 企业需要哪一种结构

第17章 建立组织结构

第18章 大企业、小企业和成长中的企业

第四部分 管理员工和工作

第19章 IBM的故事

第20章 雇用整个人

第21章 人事管理是否已告彻底失败

第22章 创造巅峰绩效的组织

第23章 激励员工创造最佳绩效

第24章 经济层面

第25章 主管

第26章 专业人员

第五部分 当一名管理者意味着什么

第27章 管理者及其工作

第28章 做决策

第29章 未来的管理者

结语 管理层的责任

推荐序一 功能正常的社会和博雅管理

为“彼得·德鲁克全集”作序

享誉世界的“现代管理学之父”彼得·德鲁克先生自认为，虽然他因为创建了现代管理学而广为人知，但他其实是一名社会生态学者，他真正关心的是个人在社会环境中的生存状况，管理则是新出现的用来改善社会和人生的工具。他一生写了39本书，只有15本书是讲管理的，其他都是有关社群（社区）、社会和政体的，而其中写工商企业管理的只有两本书（《为成果而管理》和《创新与企业家精神》）。

德鲁克深知人性是不完美的，因此人所创造的一切事物，包括人设计的社会也不可能完美。他对社会的期待和理想并不高，那只是一个较少痛苦，还可以容忍的社会。不过，它还是要有基本的功能，为生活在其中的人提供可以正常生活和工作的条件。这些功能或条件，就好像一个生命体必须具备正常的生命特征，没有它们社会也就不成其为社会了。值得注意的是，社会并不等同于“国家”，因为“国（政府）”和“家（家庭）”不可能提供一个社会全部必要的职能。在德鲁克眼里，功能正常的社会至少要有三大类机构组成：政府、企业和非营利机构，它们各自发挥不同性质的作用，每一类、每一个机构中都要有能解决问题、令机构创造出独特绩效的权力中心和决策机制，这个权力中心和决策机制同时也要让机构里的每个人各得其所，既有所担当、做出贡献，又得到生计和身份、地位。这些在过去的国家中从来没有过的权力中心和决策机制，或者说新的“政体”，就

是“管理”。在这里德鲁克把企业和非营利机构中的管理体制与政府的统治体制统称为“政体”，是因为它们都掌握权力，但是，这是两种性质截然不同的权力。企业和非营利机构掌握的，是为了提供特定的产品和服务，而调配社会资源的权力，政府所拥有的，则是维护整个社会的公平、正义的裁夺和干预的权力。

在美国克莱蒙特大学附近，有一座小小的德鲁克纪念馆，走进这座用他的故居改成的纪念馆，正对客厅入口的显眼处有一段他的名言：

在一个由多元的组织所构成的社会中，使我们的各种组织机构负责任地、独立自主地、高绩效地运作，是自由和尊严的唯一保障。有绩效的、负责任的管理是对抗和替代极权专制的唯一选择。

当年纪念馆落成时，德鲁克研究所的同事们问自己，如果要从德鲁克的著作中找出一段精练的话，概括这位大师的毕生工作对我们这个世界的意义，会是什么？他们最终选用了这段话。

如果你了解德鲁克的生平，了解他的基本信念和价值观形成的过程，你一定会同意他们的选择。从他的第一本书《经济人的末日》到他独自完成的最后一本书《功能社会》之间，贯穿着一条抵制极权专制、捍卫个人自由和尊严的直线。这里极权的极是极端的极，不是集中的集，两个词一字之差，其含义却有着重大区别，因为人类历史上由来已久的中央集权统治直到20世纪才有条件变种成极权主义。极权主义所谋求的，是从肉体到精神，全面、彻底地操纵和控制人类的每一个成员，把他们改造成实现个别极权主义者梦想的人形机器。20世纪给人类带来最大灾难和伤害的战争和运动，都是极权主义的“杰作”，德鲁克青年时代经历的希特勒纳粹主义

正是其中之一。要了解德鲁克的经历怎样影响了他的信念和价值观，最好去读他的《旁观者》；要弄清什么是极权主义和为什么大众会拥护它，可以去读汉娜·阿伦特1951年出版的《极权主义的起源》。

好在历史的演变并不总是令人沮丧。工业革命以来，特别是从1800年开始，最近这200年生产力呈加速度提高，不但造就了物质的极大丰富，还带来社会结构的深刻改变，这就是德鲁克早在80年前就敏锐地洞察和指出的，多元的、组织型的新社会的形成：新兴的企业和非营利机构填补了由来已久的“国（政府）”和“家（家庭）”之间的断层和空白，为现代国家提供了真正意义上的种种社会功能。在这个基础上，教育的普及和知识工作者的崛起，正在造就知识经济和知识社会，而信息科技成为这一切变化的加速器。要特别说明，“知识工作者”是德鲁克创造的一个称谓，泛指具备和应用专门知识从事生产工作，为社会创造出有用的产品和服务的人群，这包括企业家和在任何机构中的管理者、专业人士和技工，也包括社会上的独立执业人士，如会计师、律师、咨询师、培训师等。在21世纪的今天，由于知识的应用领域一再被扩大，个人和个别机构不再是孤独无助的，他们因为掌握了某项知识，就拥有了选择的自由和影响他人的权力。知识工作者和由他们组成的知识型组织不再是传统的知识分子或组织，知识工作者最大的特点就是他们的独立自主，可以主动地整合资源、创造价值，促成经济、社会、文化甚至政治层面的改变，而传统的知识分子只能依附于当时的统治当局，在统治当局提供的平台上才能有所作为。这是一个划时代的、意义深远的变化，而且这个变化不仅发生在西方发达国家，也发生在发展中国家。

在一个由多元组织构成的社会中，拿政府、企业 and 非营利机构这三类

组织相互比较，企业和非营利机构因为受到市场、公众和政府的制约，它们的管理者不可能像政府那样走上极权主义统治，这是它们在德鲁克看来，比政府更重要、更值得寄予希望的原因。尽管如此，它们仍然可能因为管理缺位或者管理失当，例如官僚专制，不能达到德鲁克期望的“负责任地、高绩效地运作”，从而为极权专制垄断社会资源让出空间、提供机会。在所有机构中，包括在互联网时代虚拟的工作社群中，知识工作者的崛起既为新的管理提供了基础和条件，也带来对传统的“胡萝卜加大棒”管理方式的挑战。德鲁克正是因应这样的现实，研究、创立和不断完善现代管理学的。

1999年1月18日，德鲁克接近90岁高龄，在回答“我最重要的贡献是什么”这个问题时，他写了下面这段话：

我着眼于人和权力、价值观、结构和规范去研究管理学，而在所有这些之上，我聚焦于“责任”，那意味着我是把管理学当作一门真正的“博雅技艺”来看待的。

给管理学冠上“博雅技艺”的标识是德鲁克的首创，反映出他对管理的独特视角，这一点显然很重要，但是在他众多的著作中却没找到多少这方面的进一步解释。最完整的阐述是在他的《管理新现实》这本书第15章第五小节，这节的标题就是“管理是一种博雅技艺”：

30年前，英国科学家兼小说家斯诺（C.P.Snow）曾经提到当代社会的“两种文化”。可是，管理既不符合斯诺所说的“人文文化”，也不符合他所说的“科学文化”。管理所关心的是行动和应用，而成果正是对管理的考验，从这一点来看，管理算是一种科技。可是，管理也关心人、人的价

值、人的成长与发展，就这一点而言，管理又算是人文学科。另外，管理对社会结构和社群（社区）的关注与影响，也使管理算得上是人文学科。事实上，每一个曾经长年与各种组织里的管理者相处的人（就像本书作者）都知道，管理深深触及一些精神层面关切的问题——像人性的善与恶。

管理因而成为传统上所说的“博雅技艺”（liberal art）——是“博雅”（liberal），因为它关切的是知识的根本、自我认知、智慧和领导力，也是“技艺”（art），因为管理就是实行和应用。管理者从各种人文科学和社会科学中——心理学和哲学、经济学和历史、伦理学，以及从自然科学中，汲取知识与见解，可是，他们必须把这种知识集中在效能和成果上——治疗病人、教育学生、建造桥梁，以及设计和销售容易使用的软件程序等。

作为一个有多年实际管理经验，又几乎通读过德鲁克全部著作的人，我曾经反复琢磨过为什么德鲁克要说管理学其实是一门“博雅技艺”。我终于意识到这并不仅仅是一个标新立异的溢美之举，而是在为管理定性，它揭示了管理的本质，提出了所有管理者努力的正确方向。这至少包括了以下几重含义：

第一，管理最根本的问题，或者说管理的要害，就是管理者和每个知识工作者怎么看待与处理人和权力的关系。德鲁克是一位基督徒，他的宗教信仰和他的生活经验相互印证，对他的研究和写作产生了深刻的影响。在他看来，人是不应该有权力（power）的，只有造人的上帝或者说造物主才拥有权力，造物主永远高于人类。归根结底，人性是软弱的，经不起

权力的引诱和考验。因此，人可以拥有的只是授权（authority），也就是人只是在某一阶段、某一事情上，因为所拥有的品德、知识和能力而被授权。不但任何个人是这样，整个人类也是这样。民主国家中“主权在民”，但是人民的权力也是一种授权，是造物主授予的，人在这种授权之下只是一个既有自由意志，又要承担责任的“工具”，他是造物主的工具而不能成为主宰，不能按自己的意图去操纵和控制自己的同类。认识到这一点，人才会谦卑而且有责任感，他们才会以造物主才能够掌握、人类只能被其感召和启示的公平正义，去时时检讨自己，也才会甘愿把自己置于外力强制的规范和约束之下。

第二，尽管人性是不完美的，但是人彼此平等，都有自己的价值，都有自己的创造能力，都有自己的功能，都应该被尊敬，而且应该被鼓励去创造。美国的独立宣言和宪法中所说的，人生而平等，每个人都有与生俱来、不证自明的权利（rights），正是从这一信念而来的，这也是德鲁克的管理学之所以可以有所作为的根本依据。管理者是否相信每个人都有善意和潜力？是否真的对所有人都平等看待？这些基本的或者说核心的价值观和信念，最终决定他们是否能和德鲁克的学说发生感应，是否真的能理解和实行它。

第三，在知识社会和知识型组织里，每一个工作者在某种程度上，都既是知识工作者，也是管理者，因为他可以凭借自己的专门知识对他人和组织产生权威性的影响——知识就是权力。但是权力必须和责任捆绑在一起。而一个管理者是否负起了责任，要以绩效和成果做检验。凭绩效和成果问责的权力是正当和合法的权力，也就是授权（authority），否则就成为德鲁克坚决反对的强权（might）。绩效和成果之所以重要，不但在经

济和物质层面，而且在心理层面，都会对人们产生影响。管理者和领导者如果持续不能解决现实问题，大众在彻底失望之余，会转而选择去依赖和服从强权，同时甘愿交出自由和尊严。这就是为什么德鲁克一再警告，如果管理失败，极权主义就会取而代之。

第四，除了让组织取得绩效和成果，管理者还有没有其他的责任？或者换一种说法，绩效和成果仅限于可量化的经济成果和财富吗？对一个工商企业来说，除了为客户提供价廉物美的产品和服务、为股东赚取合理的利润，能否同时成为一个良好的、负责任的“社会公民”，能否同时帮助自己的员工在品格和能力两方面都得到提升呢？这似乎是一个太过苛刻的要求，但它是一个合理的要求。我个人在十多年前，和一家这样要求自己的后勤服务业的跨国公司合作，通过实践认识到这是可能的。这意味着我们必须学会把伦理道德的诉求和经济目标，设计进同一个工作流程、同一套衡量系统，直至每一种方法、工具和模式中去。值得欣慰的是，今天有越来越多的机构开始严肃地对待这个问题，在各自的领域做出肯定的回答。

第五，“作为一门博雅技艺的管理”或称“博雅管理”，这个讨人喜爱的中文翻译有一点儿问题，从翻译的“信、达、雅”这三项专业要求来看，雅则雅矣，信有不足。liberal art直译过来应该是“自由的技艺”，但最早的繁体字中文版译成了“博雅艺术”，这可能是想要借助它在中国语文中的褒义，我个人还是觉得“自由的技艺”更贴近英文原意。liberal本身就是自由。art可以译成艺术，但管理是要应用的，是要产生绩效和成果的，所以它首先应该是一门“技能”。另一方面，管理的对象是人们的工作，和人打交道一定会面对人性的善恶，人的千变万化的意念——感性的和理性的，从这个角度看，管理又是一门涉及主观判断的“艺术”。所以art其实更适合

解读为“技艺”。liberal——自由，art——技艺，把两者合起来就是“自由技艺”。

最后我想说的是，我之所以对liberal art的翻译这么咬文嚼字，是因为管理学并不像人们普遍认为的那样，是一个人或者一个机构的成功学。它不是旨在让一家企业赚钱，在生产效率方面达到最优，也不是旨在让一家非营利机构赢得道德上的美誉。它旨在让我们每个人都生存在其中的人类社会和人类社群（社区）更健康，使人们较少受到伤害和痛苦。让每个工作者，按照他与生俱来的善意和潜能，自由地选择他自己愿意在这个社会或社区中所承担的责任；自由地发挥才智去创造出对别人有用的价值，从而履行这样的责任；并且在这样一个创造性工作的过程中，成长为更好和更有能力的人。这就是德鲁克先生定义和期待的，管理作为一门“自由技艺”，或者叫“博雅管理”，它的真正的含义。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

推荐序二

跨越时空的管理思想

20多年来，机械工业出版社华章公司关于德鲁克先生著作的出版计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜，广受读者喜爱。我非常荣幸，一开始就全程参与了这套丛书的翻译、出版和推广活动。尽管这套丛书已经面世多年，然而每次去新华书店或是路过机场的书店，总能看见这套书静静地立于书架之上，长盛不衰。在当今这样一个强调产品迭代、崇尚标新立异、出版物良莠难分的时代，试问还有哪本书能做到这样呢？

如今，管理学研究者们试图总结和探讨中国经济与中国企业成功的奥秘，结论众说纷纭、莫衷一是。我想，企业成功的原因肯定是多种多样的。中国人讲求天时、地利、人和，缺一不可，其中一定少不了德鲁克先生著作的启发、点拨和教化。从中国老一代企业家（如张瑞敏、任正非），及新一代的优秀职业经理人（如方洪波）的演讲中，我们常常可以听到来自先生的真知灼见。在当代管理学术研究中，我们也可以常常看出先生的思想指引和学术影响。我常常对学生说，当你不能找到好的研究灵感时，可以去翻翻先生的著作；当你对企业实践困惑不解时，也可以把先生的著作放在床头。简言之，要想了解现代管理理论和实践，首先要从研读德鲁克先生的著作开始。基于这个原因，1991年我从美国学成回国后，在南京大学商学院图书馆的一角专门开辟了德鲁克著作之窗，并一手创办

了德鲁克论坛。至今，我已在南京大学商学院举办了100多期德鲁克论坛。在这一点上，我们也要感谢机械工业出版社华章公司为德鲁克先生著作的翻译、出版和推广付出的辛勤努力。

在与企业家的日常交流中，当发现他们存在各种困惑的时候，我常常推荐企业家阅读德鲁克先生的著作。这是因为，秉持奥地利学派的一贯传统，德鲁克先生总是将企业家和创新作为著作的中心思想之一。他坚持认为：“优秀的企业家和企业家精神是一个国家最为重要的资源。”在企业发展过程中，企业家总是面临着效率和创新、制度和个性化、利润和社会责任、授权和控制、自我和他人等不同的矛盾与冲突。企业家总是在各种矛盾与冲突中成长和发展。现代工商管理教育不但需要传授建立现代管理制度的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者，两者缺一不可。这是因为，一方面，企业家需要通过对管理原则、责任和实践进行研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低限度；另一方面，一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也会很容易土崩瓦解。换言之，一个再高效的组织，如果缺乏有效的管理者和员工，组织的效率也不可能得到实现。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但是我们可以看到自由、成长、创新、多样化、多元化的思想在其著作中是一以贯之的。正如德鲁克在《旁观者》一书的序言中所阐述的，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克却说，“人比任何概念都有趣多了”。德鲁克本人虽然只是

管理的旁观者，但是他对企业家工作的理解、对管理本质的洞察、对人性复杂性的观察，鞭辟入里、入木三分，这也许就是企业家喜爱他的著作的原因吧！

德鲁克先生从研究营利组织开始，如《公司的概念》（1946年），到研究非营利组织，如《非营利组织的管理》（1990年），再到后来研究社会组织，如《功能社会》（2002年）。虽然德鲁克先生的大部分著作出版于20世纪六七十年代，然而其影响力却是历久弥新的。在他的著作中，读者很容易找到许多最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的“真知灼见”，从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、跨国公司、企业成长和创新型组织等。

30多年前在美国读书期间，我就开始阅读先生的著作，学习先生的思想，并聆听先生的课堂教学。回国以后，我一直把他的著作放在案头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每次重温的时候，竟然会生出许多不同以往的想法和体会。仿佛这是一座挖不尽的宝藏，让人久久回味，有幸得以伴随终生。一本著作一旦诞生，就独立于作者、独立于时代而专属于每个读者，不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发、得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的著作就

是如此。

特此作序，与大家共勉！



南京大学人文社会科学资深教授、商学院名誉院长

博士生导师

2018年1月6日于南京大学商学院安中大楼

推荐序三

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院是因循彼得·德鲁克和伊藤雅俊命名的。德鲁克生前担任玛丽·兰金·克拉克社会科学与管理学教席教授长达三十余载，而伊藤雅俊则受到日本商业人士和企业家的高度评价。

彼得·德鲁克被称为“现代管理学之父”，他的作品涵盖了39本著作和无数篇文章。在德鲁克学院，我们将他的著述加以浓缩，称之为“德鲁克学说”，以撷取德鲁克著述在五个关键方面的精华。

我们用以下框架来呈现德鲁克著述的现实意义，并呈现他的管理理论对当今社会的深远影响。

这五个关键方面如下。

（1）**对功能社会重要性的信念**。一个功能社会需要各种可持续性的组织贯穿于所有部门，这些组织皆由品行端正和有责任感的经理人来运营，他们很在意自己为社会带来的影响以及所做的贡献。德鲁克有两本书堪称他在功能社会研究领域的奠基之作。第一本书是《经济人的末日》（1939年），“审视了法西斯主义的精神和社会根源”。然后，在接下来出版的《工业人的未来》（1942年）一书中，德鲁克阐述了自己对第二次世界大战后社会的展望。后来，因为对健康组织对功能社会的重要作用兴趣盎然，他的主要关注点转到了商业。

（2）**对人的关注**。德鲁克笃信管理是一门博雅艺术，即建立一种情境，使博雅艺术在其中得以践行。这种哲学的宗旨是：管理是一项人的活

动。德鲁克笃信人的潜质和能力，而且认为卓有成效的管理者是通过人来做成事情的，因为工作会给人带来社会地位和归属感。德鲁克提醒经理人，他们的职责可不只是给大家发一份薪水那么简单。

对于如何看待客户，德鲁克也采取“以人为本”的思想。他有一句话人人知晓，即客户决定了你的生意是什么，这门生意出品什么以及这门生意日后能否繁荣，因为客户只会为他们认为有价值的东西买单。理解客户的现实以及客户崇尚的价值是“市场营销的全部所在”。

（3）对绩效的关注。经理人有责任使一个组织健康运营并且持续下去。考量经理人的凭据是成果，因此他们要为那些成果负责。德鲁克同样认为，成果负责制要渗透到组织的每一个层面，务求淋漓尽致。

制衡的问题在德鲁克有关绩效的论述中也有所反映。他深谙若想提高人的生产力，就必须让工作给他们带来社会地位和意义。同样，德鲁克还论述了在延续性和变化二者间保持平衡的必要性，他强调面向未来并且看到“一个已经发生的未来”是经理人无法回避的职责。经理人必须能够探寻复杂、模糊的问题，预测并迎接变化乃至更新所带来的挑战，要能看到事情目前的样貌以及可能呈现的样貌。

（4）对自我管理的关注。一个有责任心的工作者应该能驱动他自己，能设立较高的绩效标准，并且能控制、衡量并指导自己的绩效。但是首先，卓有成效的管理者必须能自如地掌控他们自己的想法、情绪和行动。换言之，内在意愿在先，外在成效在后。

（5）基于实践的、跨学科的、终身的学习观念。德鲁克崇尚终身学

习，因为他相信经理人必须要与变化保持同步。但德鲁克曾经也有一句名言：“不要告诉我你跟我有过一次精彩的会面，告诉我你下周一打算有哪些不同。”这句话的意思正如我们理解的，我们必须关注“周一早上的不同”。

这些就是“德鲁克学说”的五个支柱。如果你放眼当今各个商业领域，就会发现这五个支柱恰好代表了五个关键方面，它们始终贯穿交织在许多公司使命宣传达的讯息中。我们有谁没听说过高管宣称要回馈他们的社区，要欣然采纳以人为本的管理方法和跨界协同呢？

彼得·德鲁克的远见卓识在于他将管理视为一门博雅艺术。他的理论鼓励经理人去应用“博雅艺术的智慧和操守课程来解答日常在工作、学校和社会中遇到的问题”。也就是说，经理人的目光要穿越学科边界来解决这世上最棘手的一些问题，并且坚持不懈地问自己：“你下周一打算有哪些不同？”

彼得·德鲁克的影响不限于管理实践，还有管理教育。在德鲁克学院，我们用“德鲁克学说”的五个支柱来指导课程大纲设计，也就是说，我们按照从如何进行自我管理到组织如何介入社会这个次序来给学生开设课程。

德鲁克学院一直十分重视自己的毕业生在管理实践中发挥的作用。其实，我们的使命宣言就是：

通过培养改变世界的全球领导者，来提升世界各地的管理实践。

有意思的是，世界各地的管理教育机构也很重视它们的学生在实践中的表现。事实上，这已经成为国际精英商学院协会（AACSB）认证的主要

标志之一。国际精英商学院协会“始终致力于增进商界、学者、机构以及学生之间的交融，从而使商业教育能够与商业实践的需求步调一致”。

最后我想谈谈德鲁克和管理教育，我的观点来自2001年11月BizEd杂志第1期对彼得·德鲁克所做的一次访谈，这本杂志由商学院协会出版，受众是商学院。在访谈中，德鲁克被问道：在诸多事项中，有哪三门课最重要，是当今商学院应该教给明日之管理者的？

德鲁克答道：

第一课，他们必须学会对自己负责。太多的人仍在指望人事部门来照顾他们，他们不知道自己的优势，不知道自己的归属何在，他们对自己毫不负责。

第二课也是最重要的，要向上看，而不是向下看。焦点仍然放在对下属的管理上，但应开始关注如何成为一名管理者。管理你的上司比管理下属更重要。所以你要问：“我应该为组织贡献什么？”

最后一课是必须修习基本的素养。是的，你想让会计做好会计的事，但你也想让她了解其他组织的功能何在。这就是我说的组织的基本素养。这类素养不是学一些相关课程就行了，而是与实践经验有关。

凭我一己之见，德鲁克在2001年给出的这则忠告，放在今日仍然适用。卓有成效的管理者需要修习自我管理，需要向上管理，也需要了解一个组织的功能如何与整个组织契合。

彼得·德鲁克对管理实践的影响深刻而巨大。他涉猎广泛，他的一些早

期著述，如《管理的实践》（1954年）、《卓有成效的管理者》（1966年）以及《创新与企业家精神》（1985年），都是我时不时会翻阅研读的书籍，每当我作为一个商界领导者被诸多问题困扰时，我都会从这些书中寻求答案。

珍妮·达罗克

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院院长

亨利·黄市场营销和创新教授

美国加州克莱蒙特市

彼得·德鲁克自序 全面探讨管理学的第一本著作

本书于1954年首度面世之前，已经有少数人撰写并出版过管理书籍。我自己就在1946年出版了第一部管理著作《公司的概念》（Concept of the Corporation, New York : John Day）。巴纳德（Chester I. Barnard）的《经理人员的职能》（The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. : Harvard University Press）则更早几年，在1938年问世。

福列特（Mary Parker Follett）在20世纪20年代和30年代初期完成了多篇管理论文，并于1941年结集出版，书名是《动态管理》（Dynamic Administration, New York : Harper & Brothers）。

出生于澳大利亚的哈佛大学教授梅奥（Elton Mayo）分别在1933年和1945年出版了两本关于工作和员工的短篇论述：《工业文明中人的问题》（The Human Problems of an Industrial Civilization, New York : Macmillan）及《工业文明中的社会问题》（The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass. : Harvard University Press）。

法约尔（Henry Fayol）的《工业管理与一般管理》（Industrial and General Administration, London, England : Pitman）首先于1916年在巴黎出版，英文译本则在1930年于伦敦面世。

泰勒（Frederick W. Taylor）的《科学管理》（Scientific Management, New York : Harper & Brothers）推出的时间甚至还更早，早

在1911年就出版了，而且后来又加印了许多次。

这些管理书籍迄今仍然拥有广大的读者，而且也当之无愧。每一本著作都代表一项重大的成就，每一位作者都为管理学奠定了坚实而持久的基础，在他们各自的领域中，迄今还没有人能超越他们的成就。在我们称为“组织心理学”和“组织发展”的领域中，巴纳德和福列特的著作提供了最佳指引，无人能出其右。当我们谈到“质量环”和“员工参与度”时，也只能附和梅奥早在几十年前就已提出的观念。法约尔的用语虽然陈腐，但他对于管理和组织的真知灼见却仍然饶富新意和具有原创性。而自从我完成《公司的概念》后，管理学界对于高层主管的职能和政策，迄今仍然没有提出什么新的创见。当我们想要了解知识工作者的工作内容，并学习如何提升知识工作的生产力时，我们甚至还要回过头来研读泰勒的著作。

尽管如此，本书仍然是第一本真正的“管理”著作，是第一本视管理为整体，率先说明管理是企业的特殊功能、管理者肩负了明确责任的管理书籍。早期的所有管理书籍都只探讨管理的某个方面，例如巴纳德在《经理人员的职能》中讨论沟通问题，或我在《公司的概念》中讨论高层主管的职能、组织结构和公司政策。

本书则讨论“管理企业”“管理管理者”和“管理员工和工作”，这几个重点分别是本书第一部分、第二部分和第四部分的标题，同时也谈到“管理的结构”（第三部分），以及“做决策”（第28章）。本书一方面探讨“管理的本质”，管理层的角色、职责和所面对的挑战，另一方面也从人的角度来审视管理者，探讨拥有管理职位、执行管理工作的管理者：他们需具备什么资格，如何发展管理能力，以及他们的责任和价值。本书还专辟一章

来谈“组织的精神”（第13章），目前针对“企业文化”的所有讨论内容几乎都可以在本章中找到。本书也是率先探讨“目标”、定义“关键成果领域”、说明如何设定目标，并运用目标来引导企业方向及评估绩效的第一本著作。的确，“目标”这个管理名词可能是本书发明的，至少在以前的各种论述中都不曾出现过。此外，本书也是兼顾管理现有企业和创新未来企业的第一本著作。

或许更重要的是，本书是“第一本”将管理视为一个整体的管理书籍。过去的管理书籍，甚至今天大多数管理书籍，都只探讨管理的某个方面。的确，他们通常都只看到企业的内在：组织、政策、组织内部的人际关系、组织中的权威等。而本书却从三个方面来描绘企业：首先，作为一个机构，企业生存的目的是对外（在市场上为顾客）产出经济成果；其次，企业是雇用人员、由人组成的社会“组织”，必须培育员工，支付员工薪资，组织员工以发挥生产力，并因此需要一定程度的治理，构建价值体系，建立权责之间的关系；最后，企业是扎根于社会 and 社区的“社会机构”，因而受公众利益所影响，因此本书也探讨“企业的社会责任”——在本书问世之时，还没有人听说过这个名词。

由此可见，本书在30年前，就开创了今天我们所谓的管理“学科”。这样的发展并非偶然，也绝不是靠运气，而是本书的使命和初衷。

在撰写本书时，我已经积累了10年成功的顾问实践经验。我的出身背景既非企业，也非管理。早年我曾经在银行工作——在德国一年，英国三年。后来我成为作家和新闻记者，并且开课讲授政府和政治学。在很偶然的情况下，我开始踏入管理领域。1942年，我出版了一本书《工业人的未

来》（The Future of Industrial Man），我在书中主张，早期社会中许多由家庭和社区担负的社会任务如今已经改由组织，尤其改由企业来承担。全世界最大的制造公司通用汽车的一位高层主管注意到这本书，他在1943年秋末邀请我针对通用汽车的高层主管、公司结构和基本政策，进行深入研究。《公司的概念》就是脱胎于这项研究，这本书于1945年完成，1946年出版。

我发现这项研究工作既引人入胜，又令人深感挫折。我找不到任何帮助，不知从何准备。现有的寥寥数本有关企业和管理书籍完全不敷使用，因为这些著作都只探讨管理的某个方面，仿佛这些方面可以独立存在，彼此互不相干。这不禁令我回想起一本人体解剖书籍，里面讨论人体的某个关节——肘关节，却完全不提及手臂，更不用说骨骼和肌肉了。更糟的是，管理的许多方面都不曾有人做过任何研究。

然而在我看来，管理者工作之所以如此有趣，完全是因为管理涵盖了三个方面的整体。我很快就明白，谈管理时必须将三个方面都纳入考虑：第一是成果和绩效，因为这是企业存在的目的；第二必须考虑在企业内部共同工作的人所形成的组织；第三则要考虑外在的社会，也就是社会影响和社会责任。然而以上大半的议题却缺乏研究文献，更遑论有关其关联性的探讨了。当时的许多书籍都热衷于讨论政府政策对于企业的冲击。的确，无论当时或现在，关于政府法令对企业影响的课程都大受欢迎。但是，究竟企业又给社会和社区带来了什么影响呢？关于公司财务的书籍不计其数，但我们却看不到任何讨论企业政策的著作。

结束了这项研究之后，我仍然继续担任通用汽车公司的顾问，后来其

他大公司也陆续找我去担任顾问，其中包括西尔斯公司、切萨皮克与俄亥俄铁路公司和通用电气公司。我在每家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和挑战完全缺乏研究、思考和知识，几乎可以说是一片空白。于是我决定坐下来，先描绘出“黑暗大陆”——管理的整体结构，然后理清拼图中有待填补的失落片段，最后再将整体组合起来，成为有系统、有组织，但篇幅很短的一本书。

从事顾问工作的时候，我认识很多能干的年轻人，他们有的位居中高层管理职位，有的刚得到生平第一个重要职位，不是初为管理者，就是独立的专业人才。他们都很清楚自己是管理者，但他们的前辈，即第二次世界大战前活跃于职场的那一代人通常都不清楚这个事实，这些奋发向上的年轻人知道他们需要系统化的知识，需要观念、原则和工具，这些都是他们当时极为欠缺的。本书正是为他们而写的。

这个时代令本书一炮而红，这个时代也令管理者的意义从“阶级”转变为工作、职能和责任。本书出版后，不但在美国一炮而红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

在后来出版的管理书籍中，我更加详细深入地探讨了本书的各个主题。例如，《为成果而管理》（Managing for Results,1964）是第一本有关企业战略的书籍，《卓有成效的管理者》（The Effective Executive,1966）讨论组织中的管理者如何自我管理，《管理：使命、责任、实践》（Management:Tasks,Responsibilities,Practices,1973）则是为实际管理工作者所撰写的系统化手册，也是研读管理学的学生的系统化

教科书，因此内容尽可能翔实完整，有别于本书容易理解、重启发性的特色。《动荡时代的管理》（Managing in Turbulent Times,1980）进一步探讨了本书提出的基本问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？但同时也探讨了在动荡时代，企业如何兼顾创新与延续，化变动为契机。

管理专业的学生、立志成为管理者的年轻人和成熟的管理者，仍然视本书为打好管理学根基最重要的一本书。有一家全球最大银行的董事长一再告诉部属：“如果你只读一本管理书籍，那么就读《管理的实践》好了。”我相信本书之所以如此成功，原因在于内容既无所不包，又写得浅显易懂。每一章都很短，却又完整说明了管理的基本观念。当然，这正符合撰写本书的初衷：我希望提供曾经在客户公司中与我共事过的管理者工作上所必须知道的一切，协助他们为高层管理职位预做准备，同时书中的内容又必须好读且易懂，即使是忙碌的企业人都能在有限时间内抽空读完。我相信，正因为本书能兼顾这两方面的需求，因此尽管在本书问世后，30年来出版过的管理书籍如过江之鲫，本书仍然持续畅销，而且无论读者是在政府部门还是在企业中服务，已经担任企业管理者还是有志于管理工作，都把本书当成他们最喜爱的管理书籍。我希望在未来的时光中，无论对新一代的学生、奋发向上的年轻管理人才，还是实践经验丰富的企业管理者，本书仍然能发挥同样的功能，做出同样的贡献。

彼得·德鲁克

1985年感恩节于美国加利福尼亚州克莱蒙特

概论 管理的本质

第1章 管理层的角色

第2章 管理层的职责

第3章 管理层面临的挑战

第1章 管理层的角色

在每个企业中注入活力的要素——独特的领导群体——管理层的出现——管理对自由世界利害攸关

在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业唯一拥有的有效优势。

在工业社会里，管理层也是一个独特的领导群体。我们不再讨论“劳资”之间的关系，而开始讨论“管理层”与“员工”之间的关系。“资方的责任”以及“资方的权利”等字眼已经从我们的词汇中消失，取而代之的是“管理层的责任”以及“管理层的特权”（一个不幸的词语）。事实上，我们正在建立完整而明确的“管理教育”体系。当艾森豪威尔政府在1952年成立时，他们刻意组成一个“管理型的政府”。

管理层逐渐成为企业中独特而必需的领导机构是社会史上的大事。自从20世纪初以来，很少见到任何新的基础机构或新的领导团体，像管理层一样，在如此短的时间内快速诞生。在人类历史上，也极少看到任何新的机构这么快就变得不可或缺；甚至更加罕见的是，这个新的机构在形成过程中遇到这么小的阻力、这么少的干扰，引发这么少的争议。

只要西方文明继续存在，管理层都将是社会基本而主要的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的，而且是由现代企业的需要所

决定的。现代工业体系必须将其生产力资源（人和物质）交托给现代企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念；它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念，正如斯威夫特（Jonathan Swift）早在250年前就夸张地强调的那样，如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更 useful 的人。

认为人类能利用物质来提升心灵的信念，并非就是人们长久以来称之为“物质主义”的异端邪说。事实上，这个观念和我们一般所理解的“物质主义”的意义不太一样。它是崭新、现代而且西方独有的观念。在过去以及现代西方社会以外的世界中，许多人始终认为资源限制了人类的活动，限制了人类控制环境的能力，而不是视资源为机会或人类控制大自然的工具。大家总认为资源是老天的恩赐，而且是不可改变的。的确，除了现代西方社会之外，所有的社会都认为经济变化将危害社会和个人，因此政府的首要任务就是保持经济稳定不变。

因此，管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构，也是负责组织地发展经济的机构，体现着现代社会的基本精神，所以它是不可或缺的，这也说明了为何这个机构一旦出现，它就发展得如此之快，遇到的阻力如此之小。

管理层的重要性

在未来几十年里，管理层的能力、操守和绩效将对美国 and 自由世界都

具有决定性的意义，同时对管理的需求也会持续高涨。

长期的“冷战”状态不但造成经济的沉重负担（这种负担只有靠经济的不断发展，才能承受得起），而且在满足国家军事需求的同时，还要达到和平时期的经济扩张的能力。实际上，它要求一种前所未有的、在一旦需要时便立即能在和平时期和战时生产之间来回转变的能力。这就要求我们的管理层，尤其是我们大企业的管理层能够胜任这一转变。我们的生存完全取决于能否满足这种要求。

今天，美国经济居于领先地位，因此管理绩效也就格外重要。由于美国已经站在巅峰，所以面前只有一条路：往下坡走。保持现有地位往往要比向上爬多花一倍的努力和技能。换句话说，目前美国所面临的危险是，由于缺乏愿景和不够努力，注定要走向衰退。

日后回顾时就会发现，1950年的美国就好像1880年的英国一样。证据显示，目前美国出现了宁可保持现状也不要向前迈进的倾向，许多产业的资本设备都已老旧，只有在非常新的产业中，生产力才会快速上升，在其他许多产业中，生产力不是下降，就是停滞不前。只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效，才能够促使我们不断进步，防止我们变得贪图安逸，自满而且懒散。^[1]

在美国以外的其他国家，管理更是具有决定性的作用，管理的工作也更加艰巨。欧洲能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理层的工作绩效。过去遭受殖民统治的原料生产国能否成功地发展经济，也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理层的能力、技能和职责的确对整个自由世界利害攸关。

[1] “management”一词很难找到一个中文字来对应它。德鲁克在《管理：使命、责任、实践》一书的第1章中这样说道：“management这个词是极难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难译成其他的语言，甚至难以译成英式英语。它表明一种职能，但同时它又指承担这种职能的人。它表明一种社会地位和阶层，但同时它也指一门学科和一种研究领域。”关于本书出现的“management”一词的译法，我曾和我的美国同事仔细地研讨过，根据上下文的意思，我们将“management”译成“管理”或“管理层”。——审订者注

第2章 管理层的职责

管理层是我们的基本机构中最鲜为人知的部分——企业的器官——首要职能：经济绩效——管理的首要职能是管理企业——管理是一项创造性的活动——目标管理——管理管理者——企业是一个真正的整体——管理者必须管理——“起作用的是能力而不是无能”——管理员工和工作——管理的两种时间尺度——管理的综合性

尽管管理如此重要，如此受瞩目，并如此快速地兴起，然而企业管理层仍然是我们的基本机构中最鲜为人知、最没有被人们了解的部分。即使是在企业中工作的人，也常常不知道管理者在做什么，管理者应该做什么、如何做、为什么要这样做，以及他们的工作究竟做得好还是不好。的确，即使是素来头脑清楚、见多识广的企业员工（通常包括那些本身承担管理责任和人员），当他们想到“高层”办公室中的状况时，脑子里浮现的画面和中世纪地理学家所描绘的非洲荒诞景象往往十分相似：充斥着独眼妖怪、双头侏儒、长生不死的凤凰和让人猜不透的独角兽。那么，究竟什么是管理？管理层的职责又是什么呢？

常见的答案有两种。第一种，管理层就是高层人士，是对“老板”比较婉转的称呼。第二种，管理层即指挥别人工作的人，就像我们常听到的口号——“管理层的工作就是使其他人完成他们各自的工作”。

但是，这些说法充其量都只是想办法告诉我们哪些人属于管理层（甚至连这一点都没有说清楚），而没有告诉我们管理层到底是什么，以及管理层要做什么。我们只有通过分析管理层的功能，来回答这个问题。因为

管理层是企业的“器官”，^[1]我们只有通过分析其功能，才能对这种器官进行描述和界定。

管理层是企业的一个具体器官，每当我们谈到企业的时候，例如美国钢铁公司或英国煤炭局决定盖一座新工厂、裁员或公平对待顾客，我们其实就是在谈论管理决策、管理活动和管理运作。一个企业只有当其管理者在决策、活动和运作时才能决策、活动和运作——就企业本身而言，它不是一个实际的实体。反过来，任何一个企业，无论法定结构如何，必须有一个活生生的起作用的管理层。在这方面，私有企业和国有化企业（如历史悠久的政府垄断企业——邮政局）之间没有什么区别。

管理层是企业的一个具体器官，这个现象由于太过明显，常常被视为理所当然。但是企业管理和其他所有机构的治理机制都不同。政府、军队或教会——事实上任何重要机构——都必须具备治理机制，其部分功能和企业管理十分类似。但是本书所探讨的管理属于企业管理的范畴，而企业之所以存在，是为了提供商品和服务。企业必须履行经济责任，以促进社会发展，并遵循社会的政治信念和伦理观念。但是，如果套用逻辑学家的说法，这些都属于会限制、修正、鼓励或阻碍企业经济活动的附带条件。企业的本质，即决定企业性质的最重要原则，是经济绩效。

首要职能：经济绩效

在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。管理层只能以所创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。企业活动可能会产生大量的非经济性成果：为员工带来幸福、对社区的福利和

文化有所贡献等，但是，如果未能创造经济成果，就是管理的失败。如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的产品和服务，就是管理的失败。如果管理层未能令交付于它的经济资源提高或至少保持其创造财富的能力，也是管理的失败。

就这个层面而言，企业管理是独一无二的。军方的总参谋部可能会很合理地自问，其基本军事决策是否符合国家的经济结构和利益，但是如果军事考虑从一开始就以经济需求为优先，那么总参谋部就是严重的失职。在军事决策中，决策所造成的经济影响通常都是次要考虑，只是限制性的因素，而不是军事决策的出发点或根本理由。身为军事组织的特殊机构，总参谋部必须把军事安全放在第一位，否则就是对其职责的背叛，是一种危险的渎职行为。同样，尽管企业管理层必须考虑企业决策对于社会所造成的影响，但同时也需要把经济绩效放在首位。

因此，管理层的第一个定义是：管理层是经济器官，是工业社会所独有的经济器官。管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑，都必须以经济作为首要尺度。

管理的首要职能是管理企业

这一说法看似明显，却并不能推出明显的或被普遍接受的结论。它既意味着对管理层和管理者活动范围的严格限制，也意味着对创造性活动的重要职责。

首先，它表明企业管理的技巧、能力和经验是不能被照搬运用到其他

机构的。一个人成功的企业管理生涯本身并不能保证他从政也会成功。企业管理生涯本身并不足以管理重要的政府机构，或领导军队、教会或大学。所谓共同的、能够相互转化的技能和经验就是指分析与行政管理上的技能和经验，这些技能和经验对企业管理来说非常重要，但是对于各种非商业性机构而言，却是次要的。过去20年来，美国人一直激烈地争论，罗斯福究竟是一位伟大的总统，还是美国的灾难？但是大家却很少提及罗斯福其实是个非常糟糕的行政官员，甚至连他最顽固的政敌都认为这与争论毫不相干。大家都把争论焦点放在基本政治决策上，没有人会声称这些基本决策应根据以顾客愿意支付的价格向顾客供应其所需的商品和服务来决定。或者，根据对创造财富的资源保护或提供的程度来决定。企业管理者所重视的焦点在政治家的眼中，只不过是诸多因素之一而已。

第二个否定性的结论是，管理绝不能成为一门精确的科学。的确，我们可以系统化地将管理者工作进行分析和分类，换言之，管理工作具备了明显的专业特性和科学的一面。管理一家企业绝非单凭直觉或天赋就能胜任。管理的要素和要求是可以进行分析的，是能够予以系统地组织的，是能够被任何具有正常天资的人所学会的。总而言之，本书完全是根据这样一个主题写就的，即按“直觉”办事的管理者是干不了几天的。本书认为，通过系统地学习原理，掌握有条理的知识，系统地分析其在工作所有领域中的表现，包括企业的管理，将提高管理者的绩效。的确，没有任何其他的東西能够如此有助于管理者提高他的技能、他的成效和他的绩效。这一论点的依据是确信管理者对现代社会和社会公民的影响如此之大以至于要求他严于律己，成为真正高水准的公共服务专业人才。

然而，最终检验管理的是企业的绩效。唯一能证明这一点的是成就而

不是知识。换言之，管理是一种实践而不是一种科学或一种专业，虽然它包含这两方面的因素。如果试图通过向管理者“颁发许可证”，或把管理工作“专业化”，没有特定学位的人不得从事管理工作，那将会对我们的经济或我们的社会造成极大的破坏。

反之，正因为好的管理要经历这样的考验，因此成功的企业经营者才有办法完成他的工作，无论他是不是好的管理者。任何人如果想把管理变得更“科学”或变成一种“专业”，一定会开始设法除去那些“讨厌的麻烦”（商业世界中的不可预测性，包括风险、波动、“无益的竞争”、消费者“不理性的选择”等），而且在这个过程中，经济的自由和成长的能力也随之而去。早年有些提倡“科学管理”的先驱最后都要求经济走向彻底的“卡特化”（联合垄断），其实并非偶然，亨利·甘特（Henry Gantt）就是最好的例子。美国的“科学管理”在海外造成的影响之一，是20世纪20年代德国的“理性化”运动，试图透过企业联合垄断，塑造出更适合专业管理的环境，而在美国，那些沉浸于“科学管理”思想的人除了大力提倡“技术专家治国”，还在罗斯福新政元年推动“全国复苏法案”的努力中发挥重大作用，试图塑造全国性的超级联合垄断。

管理层的权责无论在范围或程度上都受到严格的限制。的确，为了履行对企业的职责，管理层必须在企业内行使大量社会的和管辖的职权——对身为企业一员的社会公民行使职权。由于企业的重要性，企业管理层不可避免地成为工业社会中的一个领导群体，这也是一个事实。然而，由于管理层的职责是建立在经济绩效的基础上的，因而管理层除了必须承担其经济职责外，没有任何职权。如果管理层超出其追求经济绩效的责任，开始对公民和公民的事务行使管理职权，就是滥用职权。此外，管理层只能

是几个领导群体中的一个领导群体，就其自己的利益而言，它从不可能也绝不可能成为唯一的领导群体。它只具有一部分而不是全部的社会职责，因而也只具有一部分而不是全部的社会职权，如果管理层要求成为唯一的领导群体，或者甚至是具有职权的领导群体——要么它将遭到抵制，并在受到抵制的过程中被剥夺它能够合法地要求得到的职权；要么它为虎作伥，强化一个独裁政府，这个独裁政府将会剥夺自由社会中所有其他群体以及管理层的职权和地位。

虽然管理层是企业的器官，其活动范围和发展潜力都因而受限，但同时管理层也担负了创造性行动的重大责任。因为管理层必须管理，而管理不只是被动的适应性行为，而是主动采取行动，促使企业获得预期的成果。

早期的经济学家认为商人的行为完全是被动的：如果他们把事业经营得很成功，表示他们能快速地对外界发生的事件，经济状况完全由客观的力量所控制，商人既无法控制外在经济环境，也无法借由其所采取的行动来影响经济状况。我们或许可以把这样的商人称为“交易者”。交易者即使不被视为寄生虫，他们的贡献也只是机械性的——把资源转移到更具生产力的用途上。在今天的经济学家眼中，商人理性地在各种方案和行动中做选择。交易不再只是机械性的概念，显然商人的选择会对经济造成实际的冲击。但是，在目前有关“公司”的经济理论和“追求最大利润”的定理所形成的画面中，经济学家心目中的“商人”尽管可以在各种不同的适应方式中有所选择，却仍然只是顺应经济发展而被动适应环境。基本上，这是“投资者”或“理财者”的观念，而非“管理者”的观念。当然，能够快速、明智而理性地适应经济发展是非常重要的，但是管理绝非仅是被动反应和

适应，而隐含了一种企图塑造经济环境的责任，在经济变动中主动规划、开创和突破难关的责任，以及不断铲除经济环境对企业活动限制的责任。因此，在管理企业时，可能性——经济学家所谓的“经济条件”，只是其中一根支柱，如何符合企业利益是另外一根支柱。虽然人类永远也无法“主宰”环境，总是紧紧地受到各种可能性的钳制，但管理层的特殊任务就是让企业的希望先成为可能，然后再设法具体实现。管理者不仅是经济动物，同时也是开创者。只有当管理者能以有意识、有方向的行动主宰经济环境、改变经济环境时，才能算是真正的管理。因此企业管理也就是目标管理，这将是贯穿本书的基本原则。

管理管理者

要取得经济绩效，就必须有一家企业。因此，管理的第二种职能是利用人力和物质资源造就一家能创造经济价值的企业。具体地讲，这就是管理管理者的职能。

根据定义，企业必须能够生产出比这家企业所拥有的资源更多、更好的物质产品。它必须是一个真正的整体；大于或者至少不等同于它的所有部分的总和，它的产出大于所有投入的总和。

因而，企业绝不能成为一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序汇集在一起，然后打开资本的开关，如19世纪经济学家所笃信的那样（也如许多学究式经济学家的后继者所仍然相信的那样），是不够的，它需要资源的嬗变。而这种变化是不可能来自诸如资本之类无生命的资源的，它需要管理。

但是，人们也清楚，能够增大的资源只能是人力资源，所有其他的资源都受机械法则的制约。人们可以更好地利用这些资源，或者较差地利用这些资源，但是这些资源绝不会产生出比投入的总量更大的产出。相反，在将非人力资源汇集在一起的过程中，始终存在着一个如何将由于摩擦等原因造成的不可避免的产出损耗控制在最低限度的问题。在人类所有能够运用的资源中，只有人才能成长和发展。只有中世纪伟大的政论作家约翰·福蒂斯丘爵士（Sir John Fortescue）所谓的“有意识的大众行为”——自由人的有指导的、目标一致的、共同的努力——才能创造出一个真正的整体。的确，自从柏拉图以来，“美好社会”的定义就是能让整体大于部分的总和。

当我们谈到成长与发展时，隐含的意思是人类可以决定自己的贡献是什么。我们习惯上总是认定基层员工（有别于管理者）只是听命行事，既没有责任，也无法参与有关自己或他人工作的决策。这表示在我们眼中，基层员工和其他物质资源没有什么不同，而我们也根据机械法则来考量员工对于企业的贡献。这是很严重的误解。然而这种误解和基层工作的定义无关，而是未能看清许多基层工作其实是具有管理性质的，或是如果改为管理性质的工作，生产力会更高。换句话说，只有管理管理者，才能造就企业。

我们用来描述有效运作且具生产力的企业所需活动的各种名词，就足以证明前面的说法是正确的。我们谈到“组织”——企业的正式结构时，我们其实是指管理者和发挥管理功能的组织；无论砖头、水泥或基层员工在组织结构中都不占有任何地位。我们谈到“领导力”和企业“精神”，而领导力必须靠管理一群管理者来有效发挥；企业精神也必须通过管理层的精神

来塑造。我们讨论企业“目标”和“绩效”，而企业目标是管理层的目标，企业绩效也代表管理层的绩效。如果一个企业未能取得应有的绩效，我们完全有理由去更换一名新的总裁，而不是去辞退员工。

管理者也是企业最昂贵的资源。在大企业中，会不断听到某个具有10年或12年工作经验的优秀工程师或会计师，其价值相当于5万美元的直接投资的说法。当然，这个数字纯属猜测。但是，即使实际数字没有这么大，仍然足以证实，虽然企业对管理者的投资从来没有显现在账面上，却超过企业对于其他任何资源的投资。因此企业管理者必须充分利用这笔投资。

因此，管理“管理者”也就是运用资源来打造企业，使资源能充分发挥生产力。而管理是如此复杂而多面，即使在很小的企业中，如何管理“管理者”都是非常重要且复杂的任务。

管理员工和工作

管理的最后一项职能是管理员工和工作。工作必须有效执行，而工作必须由员工来完成——从纯粹的非技术性员工到艺术家、从推车的工人到执行副总裁都是企业员工。这意味着要对工作进行组织，使之成为最适合人类的工作；对员工进行组织，使得员工最有效地进行工作。这也意味着应该将人视为资源，也就是说，人具备独特的生理特质、能力和限制，因此应该像处理其他资源（例如铜）一样，给予同等的关注。但同时也应该将人当成不同于其他资源的资源，每位员工都有自己的个性和公民权，能够掌控自己是否要工作，以及做多做少和绩效好坏，因此需要激励、参

与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。只有通过管理，才能满足这些要求。因为员工只有通过工作和职务，并身属企业才能得到满足，而管理层则是给企业注入生命的重要器官。

每个管理问题、管理决策和行动中还有一个共同要素，但这个要素并非管理的第四个职能（而是额外的尺度），那就是时间。管理者必须将目前的现况和长远的未来都一并纳入考虑。如果为了眼前的利润而危害长期利益，甚至企业的生存，那么就不是在解决管理的问题。如果管理决策为了宏伟的未来，而不惜给今天带来灾难，那么也不是负责任的管理决策。许多管理者在位时能创造伟大的经营绩效，但当他们不在其位后，公司就后继无力，快速衰败。这种情况屡见不鲜，正是管理者无法平衡现在和未来，采取不负责任的管理行动的例子。事实上，眼前的“经济成果”是虚幻的，是通过资本支出而达到的成果。每当无法同时满足眼前的利益和长远的利益，或至少在长短期之间求取平衡时，就会危害或摧毁企业的生财资源——资本。

时间的尺度是管理固有的，因为管理与行动的决策是联系在一起的。行动的目标通常都是未来的结果。任何负责“做”（而不仅仅是“知”）的人都会影响到企业的未来。但是，为什么在管理层的工作中，时间因素显得格外重要，也格外困难呢？原因有二。第一，经济和技术进步使得证实决策的成效和收获成果所需的时间不断延长。50年前，爱迪生从根据构想展开实验到建立工厂试产，需要花两年的时间。今天，后继者很可能需要花15年的时间才办得到。50年前，新工厂预计在两三年内就能收回投入；今天，每位员工的平均资本投资额是1900年的10倍，然而在相同的产业中，却可能要花10年或12年的时间，才能完全收回。而像销售团队或经营

团队这类组织，甚至可能需要更长的时间才能建立起来，并收回当初的投资。

第二个原因是，管理者必须能兼顾现在与未来。军事将领也明白这两种时间层面的重要性，但是他们通常都不需要同时兼顾两者。在和平时期，军事将领根本不需考虑“现在”，现在的一切都是为未来的战争做准备。但在战时，他眼中只有最近的“未来”，他最关心的是如何赢得眼前的战争，把其他的一切完全排除在外。但是，管理者必须保持企业目前的成功和盈利，否则将不会有企业生存下来并享受未来的乐趣。企业的管理者必须同时使企业能够发展和兴旺，或者至少使企业在将来能够生存下去——不然的话，他们就没有尽到保持资源的生产能力和不使其受损害的责任，就毁掉了资本。唯一与“时间紧缩”（time-squeeze）类似的是政治家所处的窘境：既对公众利益负有责任，又需要连任，并以此作为为公众利益贡献的先决条件。然而，寡廉鲜耻的政治家可能会觉得，对选民的承诺和一旦当政后的表现并不需要完全一致。但是，管理者对目前成就所做的工作直接决定着未来的成就，他对未来成就所做的工作（例如，研究的费用或工厂的投资）深刻地影响着目前现有的成就。

管理的综合性

管理的三项职能（管理企业、管理管理者以及管理员工和工作）都能够分别加以分析、研究和评估，并且区分目前与未来的状况，但是在日常的管理工作中，则无法清楚区分三者，也无法把今天的决策和关乎未来的决策完全分开。任何管理决策都会影响到管理的三项职能，而且也必须将

三者同时纳入考虑。而影响未来的关键决策往往都是针对现况的决策，例如针对目前的研究经费、申诉处理、人员升迁和解雇、维修标准或顾客服务所做的决策。

我们甚至不能说其中任何一项任务比其他任务更重要，或需要更高超的技术或能力。没错，企业绩效是第一位的，这是企业的主要目标和存在目的。但是，无论管理层多么懂得经营企业，如果企业不能健全地运作，也就没有企业绩效可言。如果对员工或工作管理不善，情况也同样如此。未对管理者进行有效管理而取得的经济成效是虚构的，并且实际上是在糟蹋资本；未对员工和工作进行有效管理而取得的经济成效同样也是一种假象。它不仅会使成本增长到使企业失去竞争力的程度，它也将通过制造阶级仇恨和阶级纷争，使企业根本无法运作而使经济成效荡然无存。

管理企业在三项职能中居于首位，因为企业是经济机构，但是管理管理者及管理员工和工作也同样重要，因为我们的社会不是经济机构，因此它对管理的这两个领域极为关注。社会的基本信念和目的都要求在这两个领域内得以实现。

在本书中，我们将始终把现在与未来综合在一起。但是，我们将分别讨论管理层的三项主要职能：管理企业、管理管理者以及管理员工和工作。然而，我们必须牢记，在实际操作中，管理者总是在每一项活动中履行着这三项职能。我们必须牢记，在同一时间内履行的是三项而不是一项职能，由同样的人履行并由同样的人完成这些职能，执行同样的决定并推行同样的决策，实际上是管理者独特的状况。因此，在回答“什么是管理层，管理层在做什么”这些问题时，我们只能说管理层是一种有着多重目

的机构，它既管理企业，又管理管理者，也管理员工和工作。如果这其中缺掉任何一项，就不再有管理可言，也不会有企业或工业社会了。

[1] 德鲁克视社会和企业为有机体，因此管理层就成了企业的器官。——译者注

第3章 管理层面临的挑战

新工业革命——自动化：科学幻想和现实——什么是自动化——概念性的原理，不是技术或精巧的装置——自动化和工人——自动化、计划和垄断——对管理层的要求

在即将来临、我们称之为“自动化”的工业革命中，管理层将面临第一个大考验，也将面对最艰巨的任务。

今天，许多科幻小说都对自动化有所描绘，其中有关“按钮工厂”的描述大概已经不算最荒诞的情节了（尽管基本上还是胡说八道）。20世纪30年代“规划家”的口号在新科技的推波助澜下重新复活，新的廉价惊险小说纷纷问世，试图为读者描绘出这场噩梦——在科技专家的乐园中，完全不需要人类来做决定、负责任或管理，“电脑”会自行操控按钮，创造财富，并分配财富。

这类小说还特别指出，由于新科技需要庞大的资本支出，因此只有大企业才负担得起巨额投资。尤其在欧洲，我们被告知此后将不再有竞争，因而产生的大型独占企业势必走向国有化，而且未来的按钮工厂将不再有工人。（虽然始终没有人告诉我们，假如每个人都被迫无所事事，那么谁来购买工厂不断吐出的商品？）未来的工厂唯一还需要的人力是纯技术人员——电子工程师、理论物理学家、数学家或清洁工，但却不需要管理人员。实际上，虽然许多预言家在其他的观点上持有不同的意见，但不需要管理者他们似乎都坚决赞同。

难怪这类推测多数都出自控制型经济和中央计划型经济的倡导者口中——在欧洲尤其如此，因为目前对于未来的一切预测都完全出自规划家昨天催促我们接受的那张处方。由于身在自由世界的我们不再认为规划家开的药方有效，因而他们企图以这是不可避免的趋势为借口，迫使我们接受同样的药方。

什么是自动化

然而，所有这些主张、结论和恐惧都恰好与科技真正的意义背道而驰。的确，我们有充足的例证（例如炼油厂或合成橡胶厂的状况），因此无须凭空臆测，我们就可以说明自动化是什么，会带来什么影响。

自动化并不是以“技术”为其特征的。就像其他技术一样，自动化主要是由各种观念构成的体系，它的技术方面是其结果，而非原因。

第一个概念十分抽象：在看似变动的现象背后，其实隐藏着一种稳定而可预测的基本形态。第二个概念是关于工作的本质。新科技不像早期的单件生产，强调技能是整合性的工作原则；也不像亨利·福特的大量生产概念，以产品为导向，强调整厂原则，也就是整个工厂都采用单一产品的大量生产模式。新科技强调的是流程，把流程看成整合而协调的整体，目的是产生最佳流程——能以最低的成本和最小的投入，稳定地生产出最多样的产品。的确，流程中的变化和波动越少，则能生产的产品种类可能就越多。

最后，新科技包含了一种控制的观念，试图在手段和目的、投入和产

出之间保持平衡。自动化要求预先建立起重要机制，因此，对于生产流程能够有预先设定并自我启动的控制机制。

控制的机制可能非常简单。

在一家人寿保险公司的理赔部门中，需要特殊处理的保险单，例如文件不全、缺乏数据、受益人不清楚、权利不明确等，都被挑出来，由一位职员个别处理。任何人都可以在几天内学会处理这些特殊案件（或设计一部机器来处理），如此一来，98%的正常保险单都能够平稳而迅速地处理完毕，即使这些保险单的理赔方式、受益人之间的分配等可能还是有成千上万种不同的情况，单纯的另案处理就足以提供充分的控制，以确保流程顺畅。

有时候，也可能需要复杂的控制机制，例如实施“回馈”的做法，将流程的成果回馈到前一个生产阶段，以确保流程顺畅，并在必要的时候修正流程。

最简单的例子就是蒸汽机的“安全阀”，锅炉中的大量蒸汽会将安全阀往上推，直到开启的气孔释放了过量蒸汽，降低了锅炉中的蒸汽气压，于是安全阀又下降至原本的位置，并关闭气孔。在生物世界里，腺体也是依据这个原理运作的，而高射炮的电子控制系统也利用了回馈原则。

不过，这类控制机制在自动化技术中只扮演次要角色，最重要的还是流程中内建的控制功能，通过剔除流程无法处理的状况，或调整流程以产出计划中的成果，从而保持流程顺畅。

只有当人们彻底地考虑了这些概念后，机器和精巧的装置才能被有效

地运用。

只有做了这样一番概念性的反思后，这些以重复为特征的操作的机械化才既有可能又经济。人们能够用一台机器将原料输入另一台机器，改变原料在机器中的位置，或将原料从一台机器转向另一台机器。所有处理原料的工作（在大规模生产方式条件下这种工作提供了大量非熟练的重复性的工作）都能实行机械化操作。机器安装的调整和常规的检查（如机器温度是否太高或工具是否太过锋利）也都能实行机械化操作。

不过，这种“机械化”却不能代表自动化本身。它只是“自动化”的结果，而不是自动化不可或缺的要素。有很多例子显示，即使一条输送带都没有，也能达到大量生产的成效，例如票据交换所中的支票分类工作。我们将会看到许多成功自动化的例子都没有用到任何“自动化的工具”，更看不到任何一个“按钮”。

所以，在自动化的过程中，技术、工具和原理都由任务决定，也因任务而异。自动化并非由这几个因素所组成，自动化也不完全系于技术、工具和原理的应用上。自动化是把工作组织起来的一种概念，因此既适用于销售组织和行政作业，也同样适用于工业生产。

自动化和工人

许多人都认为，新科技出现后，机器人将取代人力，这种说法大错特错。我的学生有一次对我说：“我负责操作模拟电脑已经有一段时间了，我仍然很震惊，竟然有这么多企业界人士相信我是受这部机器支配的。”

事实上（虽然一定会出现人力遭到取代的问题），新科技出现后，一定会雇用更多的人，尤其是技术高超、训练有素的人员。

20年前，大家都认为大量生产的技术，即过去的工业革命会导致许多人失业。今天，我们知道凡是引进大量生产技术的地区，工作机会都快速增加。但是许多人仍然相信，大量生产作业以非技术性员工取代了技术性员工，今天我们业已知道了这种说法的谬误。举例来说，美国是最大规模地采用大量生产方式的地区，但在不同种类的员工中，训练有素的技术员工无论在数量或比例上都成长最快。而过去那种纯粹贡献体力、真正的非技术性员工今天已经摇身一变为半技术性的机器操作员——具备较高的技能，受过比较好的教育，能创造更多的财富，生活水准更比过去大幅提升。

目前发生的技术改变将会把这个过程更往前推进一大步，不但不会导致劳动力过剩，反而会需要大量技术高超、训练有素的人力——需要管理者来思考规划，需要训练有素的技师和工人来设计新工具，并且生产、维修、操作这些工具。的确，我们几乎可以确定，无论在任何国家，这样的转变如果要快速普及，主要障碍就在于受过训练的人力不足。

同样，只有大企业才能采用新技术的说法也是不正确的，更不用提新技术会排挤小公司和独立企业，导致大企业独占市场的说法了。在某些产业中，新技术或许的确扩大了最具经济效益的单位的规模，而在其他许多产业中（例如生产生铁的产业），很可能新技术反而能让较小的生产单位具备经济效益。

最后，新技术将导致资本需求剧增的说法也不对。诚然，生产工人的

人均投资将会上升，但由于企业将需要更多的技术人员和管理人员，员工的人均投资根本不会增加。而且根据我们的经验，似乎也没有迹象显示每单位产出的平均投资会大幅增加。

对管理层的要求

最重要的是，新技术将不会造成管理者过剩，或是被纯技术人员取代，相反，未来会需要更多的管理者。管理的领域将会大幅扩大，许多现在被视为基层员工的人未来将必须有能力担负起管理工作。绝大多数的技术人员都必须了解管理工作的内容，并且从管理者的角度来看事情和思考。无论在任何阶层，对于管理者的责任和能力、他的愿景、他在不同风险中抉择的能力、他的经济知识和技能、他的管理管理者及管理员工和工作的能力，以及他的决断力等各方面的要求将会越来越高。

新技术不但不会造成垄断的情况，反而会要求高度的分权、弹性和自主管理。在新科技的时代，任何社会如果试图排斥自主企业的自由管理作风，这个社会便将痛苦地消亡。任何一个试图将责任和决策集中于高层的企业也将同样如此。

基于以上种种理由，任何关于管理本质的描述都不能不把自动化纳入讨论。我倾向于相信，自动化不会像突如其来的洪水般迅速将我们淹没，而会如涓涓细流般逐渐影响我们。但是毋庸置疑，自动化的时代即将来临。20世纪下半叶，最先了解自动化，也率先有系统地应用自动化的工业国家，无论在生产力或财富上，都将领先他国。就好像20世纪上半叶的美国，由于了解和应用大规模的生产方式而取得全球领导地位。更加不需怀

疑的是，哪个国家的管理者最能够了解管理的真谛，并彻底实践有效的管理，该国家必将取得世界领导地位。

第一部分 管理企业

第4章 西尔斯公司的故事

第5章 企业是什么

第6章 我们的事业是什么，我们的事业应该是什么

第7章 企业的目标

第8章 今天的决策，明天的成果

第9章 生产的原则

第4章 西尔斯公司的故事

何谓企业，企业是怎样被管理的——一个尚未探索的领域——以西尔斯公司为例——西尔斯公司如何成为一个企业——罗森沃尔德的创新——发明邮寄工厂——伍德将军与西尔斯公司的第二个阶段——制定销售规划和培养管理者——T.V.豪泽和未来的挑战

从表面上看来，如何管理一个企业的问题既然如此重要，相关书籍似乎早应汗牛充栋，但实际上，我们几乎看不到一本真正的关于如何管理企业的书。

市面上倒是不乏有关不同管理功能的书，例如，生产与营销、财务和工程、采购、人力资源、公共关系等，这类书籍即使没有成千上万，至少也有几百种，但是关于管理一个企业究竟是怎么一回事、需要什么条件、管理者应该做些什么事情以及如何管理，到目前为止，仍然备受忽视。^[1]

这种情况并非偶然，而是反映出目前关于企业管理，非常缺乏站得住脚的经济理论。但我们不打算立刻着手自行构建理论，而是应该首先仔细观察企业实际的运营行为。要描绘企业的真实面貌，探讨管理的意义，最佳的范例莫过于美国最成功的企业之一——西尔斯公司。^[2]

西尔斯公司在20世纪初开始发展成为一家企业，当时西尔斯公司看出美国农民代表了一个被隔离而独特的市场：由于农民与世隔绝的生活形态，他们无法接触到既有的销售渠道；也由于农民不同于城市消费者的特殊需求，他们自成一个独特的市场。尽管个别农民的购买力很低，但全体

农民却代表了几乎从未被开发的庞大购买潜力。

为了接近农民，必须创建一种新的销售渠道，必须生产能符合农民需求的产品，必须向农民输送大量低价的，并能保证经常供应的商品。由于闭塞的客观条件使得农民不可能在货物装运前检验商品，或者在遭受欺骗时寻求赔偿，因此，供应商必须给予农民一种可靠和诚实的保证。

因此，在创建西尔斯公司时，需要对客户和市场进行分析，尤其需要分析什么是农民认为有“价值”的东西。此外，还需要在五个独特的领域进行创新。

第一，需要有系统的销售规划，即发现和发展能提供农民所需的特殊商品的供货渠道，以农民需要的数量和质量以及他们能承受的价格供应商品。第二，需要有邮购商品目录，该目录应能解除农民无法进城采购之苦。考虑到这一点，这份目录必须定期出版，而不能像拍卖廉价商品的告示那样，无固定发布日期。必须摒弃所有传统的邮购商品的做法，学会不以对商品夸张的炫耀来诱使农民购物，而是实事求是地向农民介绍所供的商品，其目的是通过使农民相信该份目录和目录背后的公司的可靠性来建立一个长久的客户。这份目录应该成为农民的“福音书”。第三，“买主自行小心”的陈旧观念应转变为“卖主自行小心”的新观念——西尔斯公司著名的“退还货款，不提任何问题”的政策充分表明了这个观念。第四，必须寻找一种方式，能价廉快捷地满足客户大量的订货。没有邮寄工厂，企业的经营是完全不可能的。第五，必须组建起人力组织。当西尔斯公司开始成为一家企业时，缺乏适应这种经营方式的客户，缺乏精通投资管理新要求的会计，缺乏制作目录插图的美工人员，缺乏具有处理大量客户订单经验

的职员。

理查德·西尔斯以他自己的名字命名公司，但是使这家公司真正成为现代企业的却并不是他。西尔斯本人的经营活动难以称得上“经营企业”。他是一个精明的投机商，他大量买进亏本销售的商品，然后，通过大肆进行广告宣传，再整批售出。他的每一笔交易其实质都是一种售后结算交易，交易完成后再与参与交易的企业进行结算。西尔斯为他自己赚了很多钱，但是，他的经营方式从未创造一个企业，更不要说长期经营企业了。事实上，像许多有着与他相似的经商经历，结果在他前面破产的人一样，没有几年他就不得不退出商界。

是朱利叶斯·罗森沃尔德在10年间，从1895年他掌管公司起到1905年芝加哥邮寄工厂开业为止，才使西尔斯公司脱颖而出成为一家企业。罗森沃尔德对市场进行了分析，他首创系统地开发商品渠道，他发明了定期发行内容翔实的邮购目录，推出了“保证质量，否则退款”的政策。他建立了富有成效的人力组织。他在开始阶段就赋予管理层最大的权力并对结果负全部责任。后来，他又给予每个雇员一份用经营利润购买的公司股份。因此罗森沃尔德不仅是西尔斯公司之父，也是“渠道革命”的先驱。“渠道革命”风靡20世纪的美国，是经济增长中极为重要的因素。

西尔斯公司早期历史的基本贡献中仅有一项不是罗森沃尔德做出的，那就是芝加哥邮寄工厂，是由奥托·多森在1903年设计的，比亨利·福特的工厂早5年落成。亨利·福特的工厂是现代第一家以大规模生产方式进行生产的工厂。该厂以装配线、传送带、标准化的可互换的部件，尤其是以有计划的全厂范围的调度，将所有的工作分解成简单的重复操作。[3]

正是基于这些基础，到第一次世界大战结束时，西尔斯公司已经发展成为一个全国性的机构，它的“福音书”是除《圣经》之外唯一一份可以在许多农户家庭找到的印刷品。

西尔斯公司发展历程的第二个阶段始于20世纪20年代中期。如同它的第一阶段是由罗森沃尔德主导一样，它的第二阶段则是由另外一个人，即罗伯特E.伍德将军主导。

20世纪20年代中期，当伍德加盟西尔斯公司时，西尔斯公司原有的市场正在急剧地发生着变化。农民不再是闭塞的了，汽车使得他们能去城镇购物。他们不再是一个独特的市场，相反，在很大程度上由于西尔斯公司的作用，他们正迅速地将生活方式和生活标准向城市中的中产阶级靠拢。

与此同时，一个巨大的城市市场出现了。这个市场像25年前的农民市场一样，呈现出同样的闭塞，同样的供应不畅。城市中低收入群体已经崛起，他们不再满足维持生计的生活标准，不再适应“下层阶级”独特的习惯，他们迅速地开始拥有金钱，产生要与中产阶级和上层阶级相同的购买欲望。换言之，这个国家正急速地演变为一个巨大的、统一的市场，而配售体系却仍是一个分散的、阶级特性鲜明的配售体系。

早在加入西尔斯公司之前，伍德就做了一番分析。通过分析，他决定将西尔斯公司的侧重点转向零售商店——为商店添置设备，向已经购买汽车的农民和城市人口提供服务。

为了使这项决定能够实施，必须再次进行一系列的创新。为了找到供货来源以及向其购置商品，商品的营销必须增加两项重要的新功能：设计

产品以及扶植能够大量生产这些产品的厂商。“上流社会市场”的产品，例如冰箱，必须重新设计，使之适销于购买力有限的“大众市场”。必须创造产品供应商——经常是由西尔斯公司来投资并培训管理者——来生产这些产品。这样做也需要进行另一项重要的创新，即处理好西尔斯公司与供应商的关系。营销计划的制订和研究，系统地培育数以百计的能为大众市场生产产品的小供应商，这些前所未有的工作都必须创造性地进行。这些工作大部分是由T.V.豪泽完成的，他多年担任西尔斯公司的销售副总裁。这些创新在西尔斯公司第二个发展阶段中对大规模商品配售所起到的作用，如同邮寄工厂和邮购目录在第一个发展阶段中所起的作用一样，对美国的经济做出了显著的贡献。

但是，从事零售业务也意味着要配备大量的商店经理，因为邮购销售并没有为零售商准备管理者。西尔斯公司经营零售业务的最初10年或15年中最大的瓶颈问题就是管理者的短缺，这个问题几乎一直持续到第二次世界大战。因此，必须对培育管理者的领域进行最系统的创新。西尔斯公司20世纪30年代的政策成了美国工业界正在进行的培育管理者的工作的起点。

向零售商店拓展意味着在组织结构方面进行彻底的改革。邮购销售是一种高度集中的经营方式——至少在西尔斯公司一直如此，但是零售商店不可能由几千公里之外的总部来经营，而必须由当地人来管理。虽然西尔斯公司当初只需几家邮寄工厂向全国供货，但是，今日却拥有700家商店，每家商店都有自己的市场和地区属性。分权制的组织机构、管理分权制公司的方法、对商店经理业绩的考核，以及既给予公司最大限度的自治权又保持公司的统一性，所有这些都必须探索出实施的办法，以便使零售

商店有可能得以运行。另外，还需要制定新的报酬政策对商店经理的业绩进行奖励。

最后，西尔斯公司必须将创新引入商店的选址、建筑和外观布置等方面。传统的零售商店不适宜西尔斯公司的市场。这不仅仅是将西尔斯公司的商店搬到城市郊区的问题，也不仅仅是为商店提供足够的停车场的问题，整个零售商店的观念必须改变。事实上，即使在西尔斯公司也没有多少人意识到这种创新是多么深刻，它对美国人的购物和城镇市容有多大的影响。今日被吹捧为零售业重大创新的郊区购物中心，实际上只不过是西尔斯公司20世纪30年代确立的观念和方法的翻版而已。

拓展零售商店的基本决策是在20世纪20年代中期做出的，那些根本性的创新是在20世纪30年代早期进行的。这说明了为什么西尔斯公司的交易量和利润在萧条时期、第二次世界大战时期以及战后繁荣时期都持续上升，虽然这些基本决策的实施至今已近30年，但它们至今尚未被完全地付诸实施，包括女性时装领域和公共关系领域的一些决策。

商品规划——系统地设计用于大规模配售的优质产品，系统地培育从事大规模生产这些产品的人员——仍然有必要应用于女性时装领域。女性时装的传统生产组织（纽约“服装区”）并不符合大规模配售的要求。尽管西尔斯公司能将其他相同的传统工业转变为大规模生产和大规模配售的产业，并且，在今日的拉丁美洲正成功地这样做着，但它未能也不愿意改变女性时装产品的生产体系。

另一个未完成转变的领域是公共关系领域。西尔斯公司在罗森沃尔德领导下曾率先涉足公共关系领域，而且西尔斯公司的每一位成员也都认为

这是一个至关重要的领域。虽然西尔斯公司的市场已经城市化，但是西尔斯公司的公共关系仍然侧重于当初的“西尔斯公司，农民的朋友”之上。鉴于西尔斯公司的市场实际状况，人们只能认为这是一种恋旧的心态，与企业的需要不相适应。

伍德将军于1954年春季从西尔斯公司的董事长职位上退了下来，T.V.豪泽接替了他的职位。这充分标志着西尔斯公司一个时代的结束。西尔斯公司现在面临着新的问题和新的机遇。

曾经改变西尔斯公司市场的汽车似乎要再一次改变这个市场。在大多数城市中，驾驶汽车已是一种负担，停车更是困难，以致汽车迅速地失去它对购物者的帮助作用。与此同时，西尔斯公司的典型顾客——家庭主妇，正变为职业妇女，在购物的时间她们必须得上班，或者，她们在外出购物时无法照看小孩。

如果这种认识是正确的，那么西尔斯公司需要对市场和顾客再做一次分析，并制定出新的目标，就像其在历史上的两个转折点时曾做过的那样。可能需要有一种新型的配售体系，在这种体系中，当地的商店是售货员的总部，售货员受理顾客的订单。售货员也许会开着一辆样品车，挨家挨户地流动。最近几年，挨家挨户销售的交易额的增长也许预示着这样的一种发展趋势。这种变化似乎自然需要有新的销售体系概念、新的报酬政策和方法。可能会产生难以寻找合适的人员的新问题，就像20年前难以寻找零售商店管理者一样。在顾客家中提供西尔斯公司产品的服务可能最为关键，也许最终会像40年前的退款保证一样重要。大部分顾客的购物方式可能会又一次转向按目录购物的方式，虽然不会再通过信件传递，而是通

过流动的售货员或通过电话传达。反过来，这又需要对邮寄工厂实施技术改造，迄今为止，邮寄工厂的经营几乎仍然沿袭50年前奥托·多林提出的基本模式。受理顾客的订单，无论这些订单是通过邮寄，通过电话或通过售货员送交，似乎都需要有一家运作完全建立在应用自动化和反馈原理基础上的全自动工厂。

甚至商品规划也需要确立新的目标。因为今日最重要的顾客（已婚的少妇和家庭主妇，她们常常拥有一份工作）在很多方面像处于最闭塞时期的美国农民，是一个独特的市场。

换句话说，西尔斯公司可能需要再一次思考企业是什么，其市场在哪里，需要进行哪些创新。

[1] 我所知的唯一例外是克瑙特（Oswald Knauth）的文集《管理者的企业》（Managerial Enterprise, New York: Norton, 1948），也可参见迪安（Joel Dean）的《管理经济学》（Managerial Economics, New York: Prentice-Hall, 1951）。虽然迪安关注的主题是如何将经济学家的理论观念与工具应用在企业管理上，但是这本书，尤其是前面的通论，是管理者的必读之作。

[2] 有关西尔斯公司的资料，我主要取材自埃米特与约伊克（Emmett & Jeuck）的《邮购目录与收银台：西尔斯公司发展史》（Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck & Co., Chicago: University of Chicago Press, 1950），这是有史以来写得最好的公司史之一。但是无论是历史资料的诠释或西尔斯的现况分析，我都必须负完全的文责。

[3] 在西尔斯公司一直有这样的故事流传，传说亨利·福特在组建第一个工厂之前，曾到西尔斯公司参观并学习它的邮寄工厂。

第5章 企业是什么

企业是由人创造和管理的，而不是由“经济力量”创造和管理的——利润最大化的谬误——利润是经济活动的客观条件而不是经济活动的根本原因——企业的目的：创造顾客——两种企业功能：营销和创新——营销不是一种专门的活动——通用电气公司的方案——企业是实现经济成长的器官——有效利用一切创造财富的资源——什么是生产劳动——作为生产力因素的时间、产品组合、工艺组合和组织结构——利润的功能——应追求多少利润——管理企业，一种理性的活动

从西尔斯的故事中，我们得到的第一个结论是：企业是由人创造和管理的，而不是由“经济力量”创造和管理的。经济力量限制了管理者所能做的事情。经济力量创造了新机会，让管理者能有所作为，但是，经济力量本身却不能决定企业是什么或做什么。我们常听到的说法“管理就是设法让企业顺应市场的力量”是无稽之谈。管理者不仅要发现这些“力量”，还要靠自己的行动，创造这股力量。就像50年前，罗森沃尔德使西尔斯公司成为一家企业；就像25年前，伍德将军改变西尔斯的根本体制，在经济萧条和第二次世界大战期间，确保西尔斯仍然成长壮大；今天，西尔斯也必须仰仗某个人（或几个人）的决策能力，来决定西尔斯的兴衰存亡。而且，每一家企业都会面临相同的考验。

第二个结论是：我们不能单单从利润的角度来定义或解释企业。

当问到企业是什么时，一个普通商人的答案通常是：“一个创造利润的组织。”经济学家的答案也如出一辙。但是这个答案不仅错误，而且答

非所问。

同样，今天有关企业及企业行为的经济理论（利润最大化的理论），其实只是换个更复杂的说法来说明“低价买进，高价卖出”的传统模式罢了。这个理论或许可以充分反映理查德·西尔斯的经营方式，但我之所以说它完全错误，是因为这个理论不足以解释西尔斯公司或其他企业的运营方式，也无法说明应该如何经营企业。经济学家在努力拯救这条定理时，清楚显示了这一点。今天在研究企业管理理论的经济学家中，迪安可以说是最杰出且多产的一位学者，但是他仍然沿用这条定理，而他所下的定义是：

经济理论的基本假设是：每一个企业的基本目标都是追求最大利润。但是近年来理论家谈到“利润最大化”时，普遍从长期的角度来看其含义；指的是管理层的收入，而非企业所有者的收入；包括非财务收入，例如，为神经高度紧张的经理增加休闲时间，以及培养他们之间的默契；指用于特殊用途的津贴，例如，抑制竞争、保持对企业的控制、防止员工提出加薪的要求以及预防反托拉斯法等。这个观念变得十分笼统而模糊，几乎涵盖了我们大部分的人生目标。

这个趋势反映了理论家逐渐了解到许多公司，尤其是大型企业，不再从边际成本和边际利润的角度，采用利润最大化的原则.....[1]

当然，采用这种已经证明没有存在价值的定理，是毫无意义的，也毫无用处。

这并不是说利润和盈利能力不重要，但其确实指出，利润不是企业和

企业活动的目的，而是企业经营的限制性因素。利润并不能解释所有的企业活动与决策的原因，而是检验企业效能的指标。即使担任公司董事的是天使，尽管他们对赚钱毫无兴趣，还是必须关心企业的盈利能力。企业的问题不在于如何获得最大利润，而在于如何获得充分的利润，以应对经济活动的风险，避免亏损。

如此混淆观念的原因是，大家误以为所谓的“利润动机”能说明企业家的行为或是作为商业活动的指引。事实上，究竟有没有利润动机这回事，都很值得怀疑。古典经济学家发明了这个名词来解释经济行为的意义，然而，从来没有任何证据显示利润动机确实存在，而且我们很早就发现了经济学家企图通过利润动机来解释经济变化和经济成长背后的真正因素何在。

但是究竟有没有利润动机这回事，其实对于了解企业行为，包括了解利润和获利情况，都毫不相干。比方说，史密斯为了获利而经营企业，其实只关系到他自己和他的公司，我们无法借此了解史密斯所做的事情以及经营绩效如何；我们虽然知道在内华达沙漠探勘铀矿的人一心只想发财，但我们并不了解采矿者的工作；我们虽然知道心脏专家从事这一行是为了谋生或造福人类，但我们并不了解心脏专家的工作。同理，利润动机以及衍生而来的“利润最大化”理论，与企业的功能、目的以及企业管理的内容都毫无关系。

事实上，更糟的是，这个观念还带来危害，导致我们的社会误解利润的本质，并对利润怀有根深蒂固的敌意，视之为工业社会最危险的疾病。这个观念也要为美国和西欧最严重的公共政策错误负很大的责任——由于

政府对企业的本质、功能和目的缺乏了解，而导致错误决策。

企业的目的

如果我们想知道企业是什么，我们必须先了解企业的目的，而企业的目的必须超越企业本身。事实上，由于企业是社会的一分子，因此企业的目的也必须在社会之中。关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：创造顾客。

市场不是由“上帝”、大自然或经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客的需求，而在他们满足顾客的需求之前，顾客也许能感觉到那种需求。就像饥荒时渴求食物一样，不能满足的需求可能主宰了顾客的生活，在他清醒的每一刻，这种需求都盘旋在他的脑海中。但是，在企业家采取行动满足这些需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，否则之前的需求都只是理论上的需求。顾客可能根本没有察觉到这样的需求，也可能在企业家采取行动——通过广告、推销或发明新东西，创造需求之前，需求根本不存在。每一次都是企业的行动创造了顾客。

是顾客决定了企业是什么。因为只有当顾客愿意付钱购买商品或服务时，才能把经济资源转变为财富，把物品转变为商品。企业认为自己的产品是什么，并不是最重要的事情，对于企业的前途和成功尤其不是那么重要。顾客认为他购买的是什么，他心目中的“价值”何在，却有决定性的影响，将决定这家企业是什么样的企业，它的产品是什么，以及它会不会成功兴旺。

顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。

企业的主要功能：营销和创新

由于企业的目的是创造顾客，因而任何企业都有两个基本功能，而且也只有这两个基本功能：营销和创新。

营销是企业的独特功能。企业之所以有别于其他组织，是因为企业会营销产品或服务，而教会、军队、学校或政府都不会这么做。任何通过营销产品或服务来实现本身目的的组织都是企业。任何一个不从事营销或偶尔从事营销的组织都不是企业，也不应该把它当成企业来经营。

麦考密克（Cyrus McCormick）是第一个把营销看作企业特有的核心功能的人，他认为管理的特殊任务在于创造顾客。史书往往只提到麦考密克发明了收割机，其实他也发明了现代营销的基本工具：市场研究和市场分析、市场定位的观念、现代定价政策、以服务为商品的推销员、为顾客供应零件和服务与分期付款的观念。他是真正的企业管理之父，而且早在1850年之前，就已达成上述成就。但直到50年后，美国人才普遍效法他。

1900年以来美国掀起的经济革命主要是一场营销革命。50年前，美国工商界人士对于营销的普遍态度都是：“工厂生产什么，销售部门就卖什么。”今天，大家的态度日益转变为：“我们的职责是生产市场需要的产品。”但我们的经济学家和政府官员才刚刚开始了解这个观念，例如，美

国商务部直到现在才设立“商品分销局”。

欧洲迄今仍然不了解营销是企业的特殊功能——这也是今天欧洲经济始终停滞不前的主因。因为要完全理解营销的重要，必须先克服社会对“销售”根深蒂固的偏见——认为销售是卑贱的寄生行为，而把“生产”看成是绅士的活动，并由此产生谬误的推论，认为生产是企业最主要而关键的功能。

有一个很好的例子可以说明过去社会对于营销的态度：即使国内市场占了七成的业务量，许多大型意大利公司却没有在国内设置销售经理的职位。

事实上，由于营销扮演如此重要的角色，单单建立起强大的销售部门，并赋予营销的重任还不够。营销的范围不但比销售广泛得多，而且也不限于专业的活动，而是涵盖整个企业的活动，是从最终成果的观点来看待整个事业，换句话说，是从顾客的角度来看企业，因此企业的所有部门都必须有营销的考量，担负起营销的责任。

过去10年中通用电气公司所采取的政策正说明了这种营销观念，通用电气公司试图从设计阶段，就考虑到产品对顾客和市场的吸引力。他们认为，早在第一位工程师拿起铅笔描绘设计图时，就已经展开了销售产品的努力，实际的销售动作只是最后一步。根据通用电气公司在1952年公司年报中的陈述：“这种做法从产品周期刚开始时，就引进营销人员，而不是最后才让他们参与，因此营销能融入企业各个领域的活动。如此一来，通过市场研究与分析，营销部门能告诉工程师、设计师和制造部门：顾客对于产品有什么需求、他们愿意以什么价格来购买、何时何地会需要这些产

品。无论在产品规划、生产安排和库存控制，还是在销售通路、商品服务方面，营销都占有主导地位。”

企业是实现经济成长的器官

但是，单靠营销无法构成企业。在静态的经济中，不会有“企业”，甚至不会有“企业家”，因为在静态的经济中，“中间人”只不过是收取中介费用的“经纪人”罢了。

只有在不断扩张的经济中，或至少是视变化为理所当然且乐于接受改变的经济中，企业才可能存在。企业是经济成长、扩张和改变的具体器官。

所以，企业的第二个功能是创新，也就是提供更好、更多的产品及服务。对企业而言，只提供产品和服务还不够，必须提供更好、更多的产品和服务才行。企业不一定需要成长壮大，但是企业必须不断进步，变得更好。

创新可能表现在更低的价格上——一直以来，经济学家最关心的就是这一点，原因很简单，因为只有价格，经济学家才能用量化的工具来分析。但是，创新也可能表现在更新、更好的产品上（即使价格比较高），或提供新的方便性、创造新需求上；有时候则是为旧产品找到新用途。推销员可能成功地把电冰箱推销给因纽特人，用来防止食物结冻，这样的推销员和开发出新程序或发明新产品的人一样是“创新者”。卖冰箱给因纽特人冷藏食物，等于发现了新市场；卖冰箱给因纽特人来防止食物过冷结

冻，事实上等于创造了一个新产品。从技术层面来看，当然还是旧产品，但从经济角度来看，却是一种创新。

创新出现在企业的各个阶段，可能是设计上的创新，或产品、营销技术上的创新；可能是价格或顾客服务上的创新，企业组织或管理方式上的创新；也可能是能让生意人承担新风险的新保险方案。过去几年来，美国产业界最有效的创新或许不是众所周知的新电子产品或化学产品及程序，而是在材料处理和主管培育方面的创新。

创新发生在各个领域。无论是对银行、保险公司、零售商店，还是对制造业、工程公司而言，创新都同样重要。

因此在企业组织中，创新就和营销一样，并非独立的功能，需要创新的不限于工程或研究部门，而是延伸到企业的所有领域、所有部门、所有活动中。我必须再重复一次，不只是制造业需要创新，销售渠道的创新也同样重要，而保险公司和银行业的创新也很重要。

企业可以由一个部门专门负责产品和服务方面的创新，以工程或化学为重心的行业通常都采取这种做法。保险公司也往往由一个特定部门主导开发新的理赔方式，可能又由另一个部门专门负责业务人员组织、保单管理和理赔处理的创新，因为两者加起来就构成了保险业务的重心。

有一家大型铁路公司设立了两个创新中心，都由副总裁领导。第一个创新中心负责的是所有与交通运输相关的系统工作，包括火车头、车厢、铁轨、信号、通信系统等；第二个创新中心负责在货运和旅客服务、开发新交通资源、拟订新费率、开拓新市场、发展新服务方面有所创新。

包括销售、会计、质量控制或人力资源管理，企业所有部门都应该担负明确的创新责任，建立清楚的创新目标，对公司产品和服务的创新有所贡献，并且努力不懈，在自己的专业领域中精益求精。

有效利用一切创造财富的资源

企业必须掌握创造财富的资源，以达到创造顾客的目的。因此企业重要的管理功能之一，就是有效地利用一切创造财富的资源，从经济角度来说，则称之为生产力。

在过去几年中，几乎每个人都在谈生产力。提高生产力（更有效地运用资源）不但是提高生活水准的关键，也是企业活动的成果，这已经不算什么新观念了。但我们其实不太了解生产力是什么，也不懂得如何衡量生产力。

生产力意味着所有生产要素之间的平衡，能以最少的努力，获得最大的产出。这和每位员工平均生产力或每个工时的平均生产力是两回事，这些传统标准充其量只是含糊地反映了生产力的部分事实。

原因在于，传统标准仍然执着于18世纪的谬误，认为体力劳动者是唯一的生产资源，体力劳动是唯一的真正“努力”，这种观念表现了机械论的谬误，认为人类的所有成就最终都能以劳动力为衡量的单位。但是在现代经济体系中，生产力的提升从来都不是靠体力劳动而达成的。事实上，企业从来都不是靠体力劳动者来达到提高生产力的目标，而是用其他方式取代体力劳动之后的结果。当然，其中一个替代方式就是资本设备，换句话

说，以机械能取代体能。[2]

至少同样重要，但未被探讨的问题是：以教育水准较高、善于分析推理的人才来取代技术或非技术性体力劳动者所提升的生产力，换句话说，以管理者、技术人员和专业人才来取代“体力劳动者”，以“规划”取代“工作”。显然，企业必须在安装资本设备以取代体力劳动者之前，就完成这样的转换；因为必须先有人规划和设计设备，这是具有概念性、理论性而且分析性特点的工作。事实上，只要稍加思考，就会发现经济学家所强调的“资本形成率”其实只是次要的生产要素，经济发展的基本要素必然是“智力形成率”，也就是一个国家能以多快的速度培养出想象力丰富、有愿景、受过良好教育、具备推理和分析技能的人才。

规划、设计和安装资本设备仍然只能反映以“脑力”取代“体力”后所提升的一小部分生产力而已。至少同等重要的是直接转换工作性质对于生产力的贡献——从需要许多技术性或非技术性劳动力，转换成需要受过教育、见多识广的人才进行理论化的分析与概念性的规划工作，而不需任何资本设备的投资。

最近的研究（例如斯坦福大学研究院所做的研究）清楚地显示，西欧和美国的生产力差距与资本投资的问题并不相关。许多欧洲产业的资本投资和设备都和美国企业不相上下，然而西欧产业的生产力却只有美国同产业的2/3。唯一的解释是西欧企业高度依赖人工技能，管理者和技术人员所占的比例较低，而且组织结构较不完善。

1900年，美国典型的制造公司每花100美元在直接员工的薪资上，可能最多只花5美元或8美元来聘请管理、技术和专业人才，而在今天的许多

产业中，这两项开支几乎相等——尽管有些产业直接员工的工资增长速度和幅度都很快。而除了制造业以外，在交通运输业和矿业、销售、金融和保险业以及服务业中（即在美国经济的半壁江山中），生产力提升完全是以规划取代劳动、脑力取代体力、知识取代汗水的结果，因为在这些行业中，资本投资只是很小的因素。

生产力的提升并非局限于制造业。或许今天提升生产力的最大契机是在销售业。例如，如何运用大众广告媒体，包括报纸、广播、电视等，来取代个别推销员花在直接推销上的力气？如何在推销之前，先建立顾客的购买习惯？在许多行业中，广告花费的总额甚至还大于生产成本，然而广告专家（例如哈佛大学的麦克奈尔）都再三强调，我们无法衡量广告的影响和效益，更无从评估广告是否比推销员的努力更具生产力。近年来，在销售、自我服务和包装、通过大众媒体的广告宣传和通过直接邮件的销售上，技术都有长足的进步，其整体影响和自动化的趋势一样，都深具革命性。然而，我们甚至缺乏最基本的工具来界定，更不用说来衡量应用于流通领域的资源所产生的生产力了。

企业经营中（尤其在会计领域中）有关生产力的词汇早已过时了，容易令人误解。会计师所谓的“生产工人”指的是操作机器的体力劳动者，事实上，他们是最没有生产力的员工。而会计师口中的“非生产性员工”指的是其他所有对生产有贡献，但不需看管机器的人，其中包括像清扫工这类前工业时期、低生产力的体力劳动者，像制造器具的工匠这种身怀绝技、高生产力的劳动者，像维修电器的新工业的技术员，还有像工厂领班、工程师和质量检查员这类知识水平较高的专业人才。最后，会计师混起来统称为“管理费用”的人中其实包含了最具生产力的资源：管理者、规划人

员、设计师、创新者。“管理费用”一词流露出一种抵触的情绪。当然，该词也可能包含了寄生在企业中的高薪人员，他们只不过是因组织不良、士气不振或目标混淆（换句话说，因为管理不善）而存在的人员，管理不善的一个例子就是“协调者”（当然，此处的讨论完全不涉及个人能力或绩效）。

换句话说，有两种管理费用：生产性的管理费用——用于管理者、技术或专业人才的费用。这种费用取代了一笔至少数额相等的用于生产性或非生产性员工费用或资本支出。另一种是寄生性的或摩擦性的管理费用。这种费用不但没有提高生产力，反而降低了生产力，这是由摩擦造成的，反过来又会制造摩擦。

因此，我们需要的生产力观念是，一方面能将投入与产出的一切努力都加以考虑，同时又能根据与产出结果的关联性来呈现所投入的努力，而不是假定劳动力是唯一的生产性投入。但即使是这样的观念（尽管已经向前迈出了一大步），如果它对于努力的定义仍然局限于可见的形式和可以直接衡量的成本，也就是说，是根据会计师对努力所下的定义，那么这个观念还是有所不足。有一些无形的因素对于生产力有即使不是决定性的也是巨大的影响，却无法以成本数字来衡量。

首先是时间的因素——人类最容易消耗的资源。企业究竟是持续不断地使用人力和机器，还是只有一半时间用到人力和机器，都会影响生产力的高低。最没有生产力的政策，莫过于希望在一定时间内硬塞进超出合理状况的生产性努力，例如，在拥挤的厂房中或老旧的设备、昂贵的仪器上安排三班制作业。

其次是所谓的“产品组合”，在同样资源的多种组合中求取平衡。企业界人士都知道，这些不同组合在市场价值上的差异，与为了形成产品组合所投入的努力上的差异，几乎不成比例，两者之间几乎看不出任何关联。一家公司采用了相同的材料和技术，生产同样数量的商品，耗费相同的直接和非直接的劳动力，可能赚大钱，也可能破产，这完全要视产品组合而定。显然这代表尽管运用相同资源，生产力却会有很大的差异，但是这种差异不会以成本的形式显现，也无法靠成本分析来检测。

还有一个重要的因素，我称之为“流程组合”。一家公司究竟应该向别人采购零件，还是自给自足？怎么做生产力比较高？应该自己组装产品，还是外包？应该通过自己的销售渠道，打自己的品牌，还是把产品卖给独立经营的批发商，用他们的牌子销售出去？怎样运用公司具有的独特知识、能力、经验和商誉，以发挥最大的生产力？

并不是每个管理层都无所不能，也不是每个企业都应该从事经过客观评估后认为最赚钱的行业。每位管理者都各有其能力和限制。每当他试图超越自己的能力和限制时，无论他冒险开创的事业多么有利可图，都很可能失败。善于经营稳定生意的人没有办法适应变幻莫测或快速成长的行业，而日常经验也显示，习惯在快速扩张的环境中经营企业的人，一旦公司进入重整状态，很可能毁了原本的事业；善于在长期研究的基础上经营企业的人很可能无法成功地在高压下销售新奇时髦的商品。如何善用公司和管理层的特殊能力，体察自己的局限何在，也是重要的生产力要素。

最后，生产力深受组织结构的影响，而企业各种活动之间的平衡也会影响生产力。如果由于缺乏明确的组织结构，管理者把时间花在摸索自己

应该做什么，而不是实际去做事情，就浪费了公司最稀有的资源。如果公司高层只对工程有兴趣（或许因为公司所有高层主管都具有工程背景），而公司需要的却是加强营销，那么这家公司就缺乏生产力，最终的结果将比人均每小时产量的下降更为严重。

因此，我们不只在定义生产力的时候，需要考虑所有影响生产力的要素，而且在设定目标时，也必须如此。无论是以资本取代劳动力，或以营业成本取代资本设备与人力（但设法区分创造性和寄生性的管理费用），我们都必须评估这些因素究竟对生产力产生何种影响，同时也必须衡量时间运用、产品组合、流程组合、组织结构和各种企业活动之间的平衡对生产力所造成的影响。

不只是个别企业管理层需要实质的生产力衡量指标，整个国家也需要。缺乏这样的指标是我们经济统计的一大漏洞，会削弱经济政策预测和对抗经济萧条的努力。

利润的功能

到现在，我们才有充分的准备，可以开始讨论利润和盈利能力，而一般有关企业本质的讨论通常一开始就讨论利润，因为利润不是原因，利润是结果——是企业在营销、创新和生产力方面的绩效结果。同时，利润也是对企业经营绩效唯一可能的检验方式。的确，当今天的科学家和工程师谈到自动化生产系统的反馈时，利润正是绝佳的例子，因为利润正是企业通过产品的生产与销售来自我调节的运营机制。

但是利润还有第二个同样重要的功能。经济活动总是着眼于未来，而我们对于未来唯一可以确定的事情，就是它的不确定性和其中蕴涵的风险。因此“风险”这个名词最初在阿拉伯文中的意思是“赚取自己每天的面包”也就不足为奇了。通过承担风险，企业人士可以赚到当天糊口的面包。由于企业活动是经济活动，所以总是试图带来改变，总是孤注一掷，甘冒更大的风险，或创造新风险。西尔斯的故事显示，经济活动的“未来”是很长的一段时间，要花15年、20年，才能看到西尔斯的基本决策完全奏效，重大投资开始回收。50年来，我们已经了解要促进经济进步，势必“延迟经济的回收期”。然而，尽管我们对于未来一无所知，我们知道当我们试图预测或评估未来的风险时，风险却以几何级数增长。

企业的首要任务是求生存。换句话说，企业经济学的指导原则不是追求最大利润，而是避免亏损。企业必须设法赚取额外的资金，才足以承担企业运营中不可避免的风险，而这种风险预备金唯一的来源就是利润。^[3]的确，企业不只需要为自己的风险预做准备，还必须面对亏损，因为在经济的新陈代谢中，总是会有些企业亏损累累，销声匿迹，而这些都关系到社会的利益，这是自由、弹性和开放的经济体系主要的安全防护网。企业必须负担社会成本，对于学校、军备等有所贡献，也就是说，企业必须赚钱缴税。最后，企业还必须创造资本，以满足未来成长、扩张所需。但是最重要的是，企业必须有足够的利润来承担风险。

总而言之，追求最大利润是否为企业经营的动机仍值得商榷，但企业绝对需要赚取足够的利润，以承担未来的风险，至少需要获取必要的利润，以保存生财资源，继续在现有行业中求生存。企业通过对“必要的最低利润”设定严谨的限制，并检验其有效性，来影响企业的行为和决策。

为了经营，管理者必须设定相当于“必要的最低利润”的经营目标，建立明确的标准，来评估利润表现是否达到目标。

那么，什么是“企业管理”？根据对企业活动的分析，企业通过营销和创新来创造顾客，因此企业管理必须具备企业家精神，而不能只是官僚作风、行政作风，甚至决策工作。

由此可见，管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。管理层越是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，才能把企业管理得越成功。

但是我们对于企业本质的分析也显示，尽管企业管理最终要靠绩效来检验，但管理是理性的活动。具体而言，这表示企业必须设定具体目标，表达企业预期达到的成就，而不是“像追求最大利润的理论一样”，只把目标放在适应可能的条件。因此，设定目标时必须把目光紧盯预期达到的成就，只有如此，接下来才应该考虑如何自我调整，以面对可能的状况。管理层因此必须决定企业所从事的是什么样的事业，或究竟应该从事什么样的事业。

[1] Managerial Economics (New York : Prentice-Hall,1951) ,p.28.

[2] 宾州大学的西蒙·库兹涅茨 (Simon Kuznets) 严谨的研究显示了美国产业界的资本设备投资和生产力上升的直接关系。

[3] 关于风险的更多内容，请参见拙著《新社会》 (The New Society) (New York : Harper&Bros.,1950) p.52及以后的论述。

第6章 我们的事业是什么，我们的事业应该是什么

我们的事业是什么，既不简单也不明显——美国电话电报公司的例子——未能回答这个问题是企业失败的主要根源——成功地回答这个问题是企业成长和企业成功的主要原因——企业成功时的一个最重要的问题——谁是顾客——顾客购买的是什么——凯迪拉克公司和帕卡德公司——在顾客心目中，价值是什么——我们的事业将是什么，我们的事业应该是什么——盈利能力作为一个目标

似乎没有什么事情比回答“我们的事业是什么”更简单了。钢铁厂生产钢铁，铁路公司经营货运和客运业务，保险公司承保火险。的确，乍看之下，这个问题是如此简单，以至于很少被人提起，也正因为答案看起来如此明显，很少有人会认真回答这个问题。

事实上，“我们的事业是什么”从来都是个困难的问题，只有经过努力思考和研究之后才答得出来，而且正确的答案通常都不是显而易见的。

最成功地率先回答了这个问题的人是韦尔（Theodore N.Vail），他在大约50年前针对美国电话电报公司的情况表示：“我们的事业就是服务。”一旦他说出答案，答案似乎显而易见，然而他必须从一开始就认识到，垄断的电话系统很容易被收归国有，在发达的工业化国家中，民营电话公司不是常态，而是例外，必须得到社区的支持，才能继续生存。其次，他也必须了解，要赢得社区的支持，不能单靠宣传攻势或抨击批评者，而必须设法让顾客满意。有了这层领悟后，就必须大幅翻新经营政策，这意味着必须不断地向所有员工灌输献身于服务的思想，并且在公关

活动中，强调服务的重要性，强化公司在研究和技术上的领导地位；在制定财务政策时，也秉持着只要有需求，公司就提供服务的原则；找到必需的资金，并从中获利，则是管理层的责任。现在看来，我们会觉得这些都是显而易见、应该采用的措施，但是当时却花了10年的时间来推动。然而如果不是美国电话电报公司在1905年曾经针对所从事的事业做了缜密的分析，或许早在罗斯福总统推行新政时期，美国就将电话服务收归国有了。

“我们的事业是什么”并非由生产者决定，而是由消费者来决定的；不是靠公司名称、地位或规章来定义的，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义的。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。时时刻刻都将顾客所见所思、所相信和所渴求的，视为客观事实，并且认真看待，其重要性不亚于销售员的报告、工程师的测试结果或会计部门的财务报表，但是能轻易做到这一点的企业管理层并不多。企业管理层必须设法让顾客诚实地说出他们的感受，而不是企图猜测顾客的心思。

所以，企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”并且确定这个问题会通过严谨的研究来得到正确的答案。的确，判断某项工作是否应由高层管理者负责，一个极有效的方法是了解该项工作的承担者是否需要关注并负责完成这项工作。

很少有人提出这个问题（至少不是以一针见血的方式提出），因此也很少有人充分研究和思考过这个问题，或许这正是企业失败的最重要原因。相反，每当我们发现一家卓越企业时，几乎总是发现它和美国电话电报公司及西尔斯公司一样，成功的主因在于它能审慎而明确地提出这个问

题，并且在深思熟虑后，全面地回答了这个问题。

“我们的事业是什么”是决定企业成败的最重要的问题

西尔斯的例子也显示，这个问题不只在企业初创或深陷泥沼时才需要提及，相反，当企业一帆风顺时，最需要提出这个问题，并且需要深思熟虑，详加研究，因为假如没有及时提出这个问题，可能导致企业快速衰败。

新公司刚诞生时，通常都无法有意义地提出这个问题。调配出新的清洁剂配方，挨家挨户推销新产品的人只需知道他的配方功效极佳，能除去地毯和窗帘上的污渍就够了，但是当清洁剂逐渐流行起来后，他必须雇用其他员工来帮忙调配和推销清洁剂。当他必须决定究竟要继续维持直销方式，还是铺货到零售商店销售；考虑应该通过百货公司、超级市场、五金店销售，还是在以上三种渠道都铺货；考虑还需要增加哪些新产品，才能构成完整的产品线——那么这时候，他就必须提出和回答这个问题：“我们的事业是什么？”如果他没有办法在事业蒸蒸日上时回答这个问题，即使拥有最好的产品，他仍然很快就会回到磨破鞋底、挨家挨户推销的苦日子。

无论对不太能掌控自己产品的企业，例如铜矿业或钢铁厂，还是像零售商店、保险公司等似乎很能掌控自己产品的行业而言，这个问题都同样重要。可以确定的是，铜矿出产铜，如果市场上不需要铜，铜矿就会关闭。但是市场上对于铜究竟有没有足够的需求，其实完全要看企业管理层采取什么行动来创造市场，寻找产品新用途，并且及早看出可能创造新契

机或危及现有用途的市场趋势或技术发展趋势。

以产品为主或以加工为主的行业，如炼钢、石油化工、采矿或铁路运输，必然在许多而不是一项业务上，与其他行业存在着本质的差异，这意味着这些行业有着更为困难的任务——决定企业在顾客已表示满意的需求中哪些需求最为重要，最有发展前途。

美国无烟煤工业的命运以及铁路公司在货运和客运市场上的地位每况愈下，这些都清楚地告诉我们，无法回答这个问题时，意味着什么下场。我们可以很肯定地说，如果这些公司的管理层当初曾经好好思考公司的事业究竟是什么，而不是一味认为答案是一目了然、不证自明的，那么这两个行业原本不见得会在短短数十年间从高峰一落千丈。

谁是顾客

想要弄清楚我们的事业是什么，第一步是问：“我们的顾客是谁？”谁是我们真正的顾客？谁又是我们潜在的顾客？这些顾客在哪里？他们如何购买？如何才能接触到这些顾客？

有一家在第二次世界大战期间创立的公司决定在战后从事家用保险丝盒和闸盒的生产，他们必须立刻就决定顾客究竟是电气设备承包商和建筑商，还是自行安装和维修电气设备的私屋业主。要接触到第一类顾客，这家公司必须建立起销售组织，而要接触到一般私屋业主，则可以通过现有的销售渠道，例如西尔斯和蒙哥马利华德百货公司的邮购目录、零售商店来销售。

当这家公司决定把电气设备承包商当作最大量且稳定的（尽管更困难，竞争也更激烈）市场后，接下来必须决定顾客在哪里。必须好好分析人口和市场趋势，才能回答这个看似简单的问题。事实上，如果依赖过去的经验来下判断，必然酿成一场灾难，他们可能因此把目标放在大都市，但实际上，战后的购屋热潮主要都出现在郊区。这家公司预见了这个趋势，于是他们打破业界惯例，率先建立以郊区为中心的销售组织，这个决定也成为这家公司成功的第一个主要因素。

就这个例子而言，“顾客如何购买”的问题也很容易回答：电气设备承包商都向专业批发商采购。至于接触到这批顾客的最佳途径是什么，则很难回答——的确，在公司运营10年后，他们仍然迟疑不决，不断尝试各种不同的销售方式，例如雇用推销员冲刺业绩，或通过代理商销售。他们曾经尝试通过邮购或各地的仓储中心，直接把产品卖给工程承包商；他们也尝试过业界从未尝试的做法：直接诉诸大众，打广告、直接宣传自己的产品，希望建立起最终顾客的需求。这些实验证实了过去的猜测：舍得花大钱在传统批发系统中打开一条路的供应商，将会在市场上大获全胜。

下一个问题是：“顾客购买的是什么？”凯迪拉克的员工说他们制造汽车，因此他们经营的是通用汽车公司的凯迪拉克汽车。但是，为了一辆崭新的凯迪拉克汽车，不惜花费4000美元的顾客，他买的是交通工具，还是凯迪拉克汽车的名气？换句话说，凯迪拉克的竞争对手是雪佛兰、福特汽车，还是（挑个极端的例子来说）钻石和貂皮大衣？

针对这个问题，帕卡德汽车公司（Packard Motor Car Company）的兴衰正好可以说明正确和错误的两种答案。12年前，帕卡德汽车是凯迪拉

克汽车最害怕的竞争对手。美国经济萧条初期，在独立的高价汽车制造商中，只有帕卡德汽车公司始终屹立不倒。帕卡德汽车公司的事业之所以蒸蒸日上，是因为他们聪明地分析了顾客的购买行为，正确地推出了经济萧条时期需要的产品：价格昂贵，但技术精良、坚固实用的汽车，并且在销售活动和广告诉求中，它将这款车塑造成当时负债累累、缺乏安全感的世界中安全和稳定偿付能力的象征。然而到了20世纪30年代中期，这样已经不够了。帕卡德汽车公司一直难以明确它的市场究竟是什么，尽管它销售高价汽车，却无法象征车主已经到达某种地位——或许因为车子价格还不够昂贵。虽然帕卡德汽车公司也推出中价位汽车，却又无法把产品塑造为成功专业人士的价值与成就的象征，即使新官上任，仍然没有找到正确答案。结果，就在经济繁荣时期，帕卡德汽车公司却必须和另外一家公司合并，才幸免于难。

提出“顾客购买的是什么”的问题足以证明，管理人员赖以决策的这些市场和竞争的概念是多么的不完整。

生产厨房煤气灶的厂商过去总认为竞争对手是其他煤气灶制造商，但是它们的顾客——家庭主妇，其实买的不是炉子，而是最简易的食物烹调方式，可能是电炉、燃气灶（无论是用管道煤气、天然气或罐装液化气）、煤炭炉、木柴炉，或任意一种组合方式。至少在今天的美国，野炊是唯一不考虑的烹调方式。明天，家庭主妇很可能会考虑使用以超声波或红外线加热的炉子（或在一种尚待发现的化学物质上煮水的炉子）。由于家庭主妇身为顾客，她们实际上决定了厂商应该生产什么，因此煤气灶制造商真正的事业应该是提供简易的烹调方式，它们的市场是食品烹调市场，竞争对手则是提供各种烹调方式的供应商。

另外一个例子是：

大约在25年前，有一家小型食品包装厂商分析了自己的事业之后，提出一个问题：当顾客（杂货店）购买他们的产品时，顾客究竟购买的是什么。他们花了5年的时间辛苦研究，才找到答案，结论是杂货店非常依赖制造商提供管理方面的服务，尤其是对于购买、库存管理、簿记和商品陈列方式提出建议。他们向这家食品包装公司采购的其实不只是产品，因为其他许多地方也能提供相同的货源。于是，这家公司开始改变销售努力的重心。推销员转型为服务人员，首要任务是帮助顾客解决问题。当然，他们还是会推销公司的产品，但是当谈到顾客究竟需要多少竞争者的产品、如何陈列商品和销售商品时，顾客期待他们能公正客观地提出建议。顾客根据服务水准来评估他们的表现，付钱购买他们的服务绩效，销售产品反而变成公司的副产品。正因为这个决定，这家公司才能从一家微不足道的小公司蹿升为业界的领导企业。

在顾客心目中，价值是什么

最后是最难回答的问题：“在顾客心目中，价值是什么？顾客采购时究竟在寻找什么？”

传统经济理论以一个名词来回答这个问题：价格。但是这个答案很容易误导大家。的确，对大多数产品而言，价格都是主要的考虑因素之一，但是首先我们必须了解，“价格”并不是一个简单的概念。

为了说明这个观念，我们先回到保险丝盒和闸盒制造商的例子，它的

顾客——电气设备承包商，非常在意价格的问题。由于承包商购买的保险丝盒和闸盒都附有业界、建筑协会和消费者共同接受的品质保证，各个品牌之间，其实在品质上差异不大，因此承包商通常都四处寻找最便宜的产品。但是，如果把“便宜”理解为最低的制造商价格，那就大错特错了。相反，对于承包商而言，“便宜”意味着比较高的制造商价格，换句话说，这样的产品：①最后在顾客家里的安装成本最低；②成本能降低是因为安装时需要的时间最少和技术水平最低；③制造商的成本必须足够高，才能让承包商获得较好的利润。一般而言，好的电工工资也高，因此较低的安装成本省下的钱足以弥补制造商价格较高所增加的成本，而且根据这一行的传统惯例，承包商无法从安装的人工上面赚到什么钱。如果他用的不是自己的电工，那么他要求顾客支付的费用只会比实际的工资成本高一点点。他通常在账单上将所安装产品的制造商价格乘以2后，作为给顾客的开价，并从中赚取利润。因此，在承包商眼中，能够赚取最大差价的产品是——产品本身的标价高，但产品的安装成本低。如果价格代表了价值，那么对于承包商而言，制造商价格高的产品，价值反而比较高。

这个价格结构看起来似乎很复杂，但实际上，我没有看过几个比它更简单的结构。在美国汽车行业中，市场上大部分的新汽车是采取以旧换新的方式销售的，其“价格”实际上是一种介于生产商制定的新车价格、二手车和二手车的价格、三手车和四手车的价格，以及其他旧车之间的一个差价，这个差价是个经常变动的数字。整个交易错综复杂，一方面，交易商对旧车所拟定的价格和他对旧车所开的价格之间的变量不断变化；另一方面，不同型号和规格的车辆的运营成本存在着差异，只有高深的数学才能确切算出汽车的真正“价格”。

其次，价格只代表了一部分价值，其他还包括关于品质的总体考虑：产品是否持久耐用、制造商的地位等。有时候，高价本身实际上正代表了某种价值，例如名贵的香水、昂贵的毛皮或华丽的礼服。

最后，对顾客而言，有时候，顾客所得到的服务也代表了某种价值。例如，毋庸置疑，今天美国家庭主妇购买家电的时候，主要都参考朋友或邻居购买同一种品牌时所得到的售后服务如何，例如电器出现故障的时候，能多快获得维修服务、服务品质如何、需要花多少钱，这些都是主要的决定因素。

的确，顾客对于价值的看法十分复杂，只有顾客自己才能回答这个问题。企业管理层甚至不应该试图对其进行猜测，应该以系统化的方式直接向顾客探询真正的答案。

我们的事业将是什么

到目前为止，所有关于“我们的事业”本质的问题都和现况有关。但是企业管理层也应该问：“我们的事业将是什么？”这个问题牵涉四个问题。

首先，是市场潜力和市场趋势。假定在市场结构和技术都没有任何基本变化的情况下，5年、10年后，我们预期市场会变得多大？哪些因素会影响市场的发展？

其次，经济发展、流行趋势和品位的变化，或竞争对手的动作，分别会导致市场结构发生什么样的改变？而定义“竞争者是谁”的时候，必须以顾客认为他所购买的产品和服务是什么为依据，而且也必须包括直接和间

接的竞争。

再次，哪些创新将改变顾客需求、创造新需求、淘汰旧需求、创造满足顾客需求的新方式、改变顾客对价值的看法，或带给顾客更高的价值满足感？要回答这个问题，不仅需要工程技术或化学领域的创新，而且也需要探讨企业所有的活动领域。无论邮购业、银行业、保险业、办公室管理、仓库管理，或是冶金、燃料业，都有其独特技术。创新不只是企业达到市场目标的手段，同时也形成一股动态的力量，企业致力于推动创新，而创新的动力也倒过来影响企业。我并不是说，从事“纯粹的研发”是企业的功能之一——尽管在许多情况下，企业的确发现研究是获得销售成果的有效方式，然而，运用日益增进的知识不断改善我们“做”的能力，是企业的重要任务之一，也是企业生存与繁荣的要素。

最后，今天还有哪些顾客需求无法从现有的产品和服务中获得充分满足？能否提出这个问题，并且正确回答问题，通常就是持续成长的公司和只能搭上经济繁荣或产业兴盛的潮流乘势而起的公司真正的差别所在。任何人，只满足于随波而升也将会随波而降。

当然，要说明如何成功分析顾客尚未满足的需求，西尔斯公司已经是个绝佳的范例，这个问题实在太重要了，需要进一步进行阐述。

前面提到的保险丝盒和闸盒制造商在第二次世界大战后面临发展方向的抉择，于是他们在1943年提出了上述问题，也找到正确答案：顾客需要的闸盒和保险丝盒必须能比现有设备负荷更高的电量，容纳更多的电路，因为现有设备主要是在家庭电器还不普及时设计出来的。新的设计不仅能负荷几乎两倍的电量，而且所花的钱远低于两个现有设备相加的总和。房

屋主需要增加额外电路时，只要求电工拆掉现有配电盘，装上新的高负荷配电盘，而不需要安装第二个标准型低负荷配电盘，所以，新的设计既简单又便宜。这家制造商快速成功的第二个原因是，他们能成功分析问题，并且找到正确答案，设计了顾客需要的高负荷配电盘。但是，他们没有看清另外一个顾客尚未满足的需求是造成其后来令人失望的业绩的主要原因。这家公司的管理层不了解，除了改善配电盘之外，顾客还需要自动断路器，以取代累赘的保险丝，因为每次保险丝烧断的时候，都需要一根根检查替换，十分麻烦。更糟糕的是，管理层虽然看到了需求，却以自己的判断来取代顾客的判断，他们认为顾客根本不了解自己的需求，也还没有准备好接受这么激烈的改变。结果，两家竞争对手在1950年相继推出家用电器保护器，这家公司措手不及，而他们认为“还没有准备好”的顾客则纷纷掉头而去，转而购买竞争对手的产品。

我们的事业应该是什么

关于“我们的事业”所做的分析，至此还没有真正完成。企业管理层还需要自问：“我们是否在从事正确的事业，还是我们应该改变我们的事业？”

当然，许多公司都是在意外情况下跨入新事业，而不是有计划地朝既定方向发展。但是决定将主要的能量和资源从旧产品转移到新产品，换句话说，决定让整个事业不再只是意外的产物，必须以下列分析为基础：“我们的事业是什么？我们的事业应该是什么？”

有一家成功的美国中西部保险公司分析了顾客需求之后，得出的结论

是：传统寿险无法满足顾客的主要需求——保障现金购买力。换句话说，保险公司必须推出包含标准寿险、年金储蓄、证券投资的套装产品。为了满足顾客需求，这家保险公司买了一家管理良好的小型投资信托公司，参加保险和年金方案的老顾客和新顾客现在都可以购买信托凭证。这家公司不仅跨入证券投资管理业，而且也开展投资信托凭证的业务。

另外一个例子是，一家商业书籍出版社最近从销售导向转为服务导向。这家出版社原本专门为商界人士出版有关经济形势分析、税法、劳资关系和政府法令的相关报告，在第二次世界大战期间快速扩张，在战后初期，也持续成长。尽管他们的订户一年年增加，总销售量却从1949年开始停滞不前，实际获利更是逐渐下滑。经过分析后，他们发现问题出在续订率太低。事业部门不但需要费更大的力气，保持总销售量不再下滑，而且说服旧订户续订的高成本侵蚀了新订户带来的利润。因此管理层的观念必须改变，将事业重心从争取新顾客，改为留住老顾客。如此一来，他们的目标也必须改变，过去总是把新订单的目标定得很高，现在则强调续订率，因此事业重心也必须从推销产品转为服务于顾客，同时还必须改变组织结构，地区销售经理的角色转变为主要为续订率负责，地区销售经理下面各有一位销售主管和服务主管向他报告，业务人员的任用标准、薪酬制度和培训方式，也都必须彻底改变。出版物的内容更需要大幅翻新，增加更多分析长期经济趋势和企业长期规划的内容。

大家都已经非常了解因为创新而导致事业本质改变的情况，在此不必赘述。所有重要的工程公司和化学公司大多数都因为在新事业中注入创新的活力而成长，保险公司也一样，通过追溯保险公司成功的轨迹我们可以发现，这些公司大都能在保险业务上有所创新，从而发展新事业。最近

健康保险、住院保险与医疗保险的急剧成长，正是最好的例子。

生产力方面的考虑也可能激发事业本质改变。

一家小型圣诞玩具批发商为了一年到头都能利用公司的主要资源——训练有素的销售人员，而增加了一项截然不同的新业务——批发海滩装。在这个例子里，增加新事业是为了充分利用时间。

另外一家小型制造商为了更有效地运用资源，决定完全放弃生产机器零件，只从事焊接技术顾问的业务。尽管他们的生产事业依然有利可图，却和其他数百家小公司没什么两样，但在焊接顾问的领域，他们却独树一帜。如果继续从事制造业，公司将无法有效地运用真正具有生产力的资源——可焊接专业技术，而且投资报酬率也很低。

还有一个例子也显示出企业如何为了有效地运用管理资源，而改变事业本质。20年前，一家成功的小型专利药厂觉得公司高薪聘请的专业管理团队没能充分发挥效率。为了提升生产力，他们决定将业务范围从生产药品，扩大为管理大量销售的全国性品牌商品。这家药厂的本业仍然经营得很成功，但是他们开始系统化收购拥有自己的品牌，却因经营不善而不太成功的小公司，包括宠物食品公司、男性化妆品公司、化妆品与香水公司等。他们派驻管理人员进驻每一家公司，大幅提升获利水准。

不过，不应该单单因为利润的考虑而改变事业本质。当然，当利润实在太差时，我们只好放弃这个事业，但通常市场地位、创新或生产力等指标几乎都早早地预告了事业的衰败。考虑利润当然会限制企业跨入某个事业，事实上，这也是利润衡量指标的主要用途——防止管理层不断投入资

金和心力到衰颓不振的事业，而不是设法强化不断茁壮成长的事业。至少，好的利润衡量指标应该防止企业听信最危险而骗人的托词：由于帮忙吸收了“管理费用”，原本不赚钱的事业其实对企业也有所贡献（也就是会计师所谓“两个人一起生活的费用和独居一样便宜”的道理，但其实两种说法都同样不合理和不可信）。

如果从市场地位、创新和生产力的角度来看，跨入新事业领域的决定符合了企业构成的基本条件的话，那么管理层的责任就是要设法获得企业必要的最低利润。直言不讳地说，这就是公司付钱聘请管理人员的目的所在。如果管理人员无法在合理的时间内让公司获利，那么管理人员就有责任让位，让其他人尝试做好这份工作。

这只是换了一种方式来说明企业必须通过目标来管理。企业设定目标时，必须以对企业而言最正确而期望的方向为依据，不能为了权宜之计，或顺应经济潮流。也就是说，企业管理不能倚赖“直觉”。事实上，在现代工业经济体系中，从决策到成果的时间拉得很长，无论公司大小，依赖直觉的管理者都是企业难以负担的奢侈品。在管理完善的企业中，利润不是意外的收获，而是刻意追求的结果，因为企业都必须盈利。

当然，企业目标不是火车时刻表，或许企业目标可以和海上导航的指南针相比拟。指南针会明确指出通往港口的直线方向，但是在实际航程中，船只可能会为了避开暴风雨，而多绕几里路，可能在浓雾中放慢速度，在遭遇飓风时，整艘船会停下来，甚至可能在汪洋大海中改变目的地，重新设定指南针，驶向新的港口——或许原因是战争刚刚爆发，或许只不过因为船上载运的货物在途中就已售出，不过，4/5的船只仍然会在

预定的时间内驶进原定港口。如果没有指南针指引方向，船只不但无法找到正确的港口，也无法估计需花费的时间。

同样，企业为了达到预定目标，途中可能需要绕道，以避免障碍。的确，能够迂回而行，避开阻碍，而不是直接硬碰硬，是做好目标管理的重要条件。面临经济萧条时，进度可能会慢很多，甚至短暂地停滞不前，而新情况（例如竞争者推出新产品）可能使目标有所改变，这也是为什么企业必须不断检查目标。尽管如此，设定目标后，企业才能朝着正确的目的地前进，而不是完全只受天气、风向或意外状况的摆布。

第7章 企业的目标

单一目标的谬论——企业目标的8个关键领域——“有形”和“无形”的目标——如何设定目标——衡量艺术和科学的偏低地位——市场地位、创新、生产力和“贡献值”——实物资源和财力资源——利润率有多大——理性的资本投资政策——其余关键领域

今天，绝大多数关于目标管理的讨论都谈到寻找一个正确的目标。但是这种做法不但会像寻找点金石一样徒劳无功，而且必然有害无益，误导方向。

例如，一味强调利润，会严重误导管理者，甚至可能危害到企业的生存，以至于为了今天的获利而破坏了企业的未来。管理者可能因此拼命扩张目前销路最好的产品线，忽视了市场的明日之星，缩减其研发经费、广告支出和其他的投资。更重要的是，由于计算利润率时以资本投资为分母，因此他们将尽量降低可能提高资本投资的支出，以提高利润率，结果导致设备逐渐落伍。换句话说，一味强调利润率的做法会引导管理者采取最糟糕的经营方式。

企业管理是在设法平衡各种需求和目标，因此需要判断力。寻找单一目标，基本上就等于在寻找一种方程式，使得判断力毫无用武之地，这是非理性的；只有缩小范围，减少替代方案，明确重点，以事实为基础，建立衡量行动与决策效益的可靠标准，才能有良好的判断。因此，由于企业的本质使然，必须建立多重目标。

那么，企业的目标应该是什么呢？只有一个答案：任何一个其绩效和结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要有目标。由于管理层的每个决策都会影响到这些领域，因此每个管理决策也都应该考虑到这些领域，这些领域决定了企业管理的实质意义所在，需要达到哪些具体成果，要达成哪些目标，以及需要采取哪些有效的做法。

这些关键领域的目标应该能做到5点：能用简洁易懂的语言说明所有的企业现象；在实践中接受检验；能预测行为；在决策制定过程中，就能加以评估；能让实际经营者分析自己的实践，并因此改善经营绩效。正因为追求最大利润的传统定理无法通过这样的检验，因此势必遭到淘汰。

乍看之下，不同的企业似乎会有截然不同的关键领域，以至于无法归纳出一个适用的通则。的确，在不同的企业中，各个关键领域强调的重点都不同，每家企业在不同的发展阶段也会强调不同的重点。但是无论从事哪一种行业，经济情势如何，企业规模是大是小，或发展到什么阶段，关键领域都不会改变。

企业应该设定绩效和成果目标的领域共有8个，包括市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力、管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度、社会责任。

大家对于前5个目标应该没有什么异议，但是却反对纳入无形的指标，包括管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任。

然而，即使管理只不过是经济学的应用，仍然需要涵盖这3个领域，并且要求设定目标。这3个领域都属于正式企业经济理论的一部分，如果

过于忽视管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任，很快会造成企业在市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力方面的具体损失，最后终结企业的生命。这几个领域都不太容易进行量化分析和数学计算，与经济学家，尤其是现代经济分析家惯于分析的形态截然不同，因此令经济学家头痛不已。但是，不能因此就不将这几个项目纳入目标的考虑之中。

经济学家和会计师认为这几个领域不切实际的原因（谈的都是原则和价值问题，而不牵涉金额、数目），正说明了为什么这几个领域是企业管理的核心，其实和金额数字同样具体、实际，而且可以衡量。

企业原本就是人类的社会组织，企业的经营绩效也就是人表现出来的成绩。人的团体必须以共同的信念为基础，必须用共同的原则来象征大家的凝聚力。否则组织就会瘫痪而无法运作，无法要求成员努力投入，获得应有的绩效。

如果这类考虑过于抽象，那么管理层的职责就是设法把它变得更具体。如果忽视了这些领域，不止会危及企业竞争力，也容易引起劳资问题，或至少降低生产力，并且由于企业不负责的行为，而激起社会对企业的诸多限制。同时，这也意味着企业还要冒另外一个风险（雇用了一批毫无生气、庸庸碌碌、随波逐流的管理者），那些习惯于考虑自己利益而不是考虑企业共同利益的管理者，那些变得自私、心胸狭隘、缺乏进取心、无领导才能和洞察力的鼠目寸光的管理者。

如何设定目标

真正的困难不在于确定我们需要什么目标，而在于决定如何去设定目标。

要做好这个决定，只有一个有效的方法：先确定每个领域中要衡量的是什麼，以及衡量标准是什麼。因为採用什麼衡量标准，决定了企业要把注意力的焦点放在哪些方面。如此一来，该做的事情会变得更具体和透明化，衡量标准中所包含的项目也变得彼此相关，不必再分心注意没有包括在内的项目。“智力就是智力测验的结果。”心理学家常用这句老掉牙的话来提醒大家，智力测验并非无所不能，绝不出错。然而父母或师长（包括很清楚这种理论和计算方式并不可靠的人），仍然忍不住去注意看似精确的“智商”分数。

不幸的是，目前针对企业关键领域设计出来的衡量方法，大半比智力测验还不可靠。我们只有在衡量市场地位上，建立了比较充分的观念。对于像获利能力这么明显的目标，我们却只有一把橡皮尺，缺乏实际的工具来衡量必须达到多高的利润率。至于创新，甚至生产力的衡量标准，我们几乎也一无所知。在其他领域（包括实物和财力资源），我们只会陈述意图，却无法说明要达到的具体目标和衡量标准为何。

这个崭新的题目是今天美国企业管理相关理论、研究和发明最活跃的新领域。许多公司纷纷致力于理清关键领域的定义，思考应该衡量的项目，并设计衡量工具。

几年内，我们对于应该衡量哪些项目的知识和衡量能力都将大幅提升，毕竟25年前，我们对于市场地位的基本问题，并不会比今天我们对于生产力甚至员工的效率和态度了解更多。今天大家对于市场地位的观念之

所以比较清楚，并非这个领域有什么特别之处，而是靠辛勤专注的努力，以及充分发挥想象力的结果。

此时我们提出的只是“进度报告”，只勾勒出尚待完成的工作，而不能算是成果报告。

市场地位

衡量市场地位时，必须同时对照市场潜力及竞争对手的表现（无论是直接竞争还是间接竞争）。

“只要销售额一直成长，我们不在乎市场占有率的高低。”我们经常听到这样的说法，听起来似乎很有道理，但是一经分析就站不住脚。销售额本身无法充分反映企业经营的绩效、成果或前途。公司的销售额或许上升了，但实际上却快速迈向衰败；公司的销售额可能下降，但原因可能不在于他们不懂营销，而在于这是个日渐没落的行业，最好赶快改行。

有一家炼油设备公司销售额年年增长。但事实上，新的炼油厂都向竞争对手购买设备。由于这家公司过去供应的设备日渐老旧，需要修理，而这类设备的替换零件通常都会向原厂采购，因此销售绩效仍然暂时上升。不过老顾客迟早会开始引进更有效率的新设备，而不再一直修补老旧过时的设备。到了那时候，几乎可以确定老顾客会开始采购竞争对手设计制造的产品。这家炼油设备公司因此面临被淘汰的危机，而后来也确实关门大吉了。

销售额的绝对数字不代表什么意义（销售数字必须对照实际和潜在的

市场趋势来看，才有意义），但市场地位本身却具有实质的重要性。企业的市场占有率如果没有达到一定的程度，就变成不重要的供应商，只能根据其他大型供应商的定价决策来制定自己的价格。可能会因为任何小小的挫败，而面临全面出局的危机。由于竞争变得很激烈，经销商在削减库存时，会倾向淘汰周转太慢的商品，顾客则通常喜欢一窝蜂购买最流行的产品。在经济萧条时，小型供应商的销售量可能非常低，以致无法提供必要的服务。究竟供应商的销售额在低于哪一点时会被边缘化，每个行业情况都不一样。即使在同一产业中，不同的价格等级也会出现不同的标准。每个地方情况也不一样。但是无论如何，变成被边缘化的小供应商都是很危险的事，最好还是要设法维持最低限度的市场地位。

相反，即使没有反托拉斯法，市场地位太高，也不是聪明的做法。领导企业在取得市场主导地位后，往往过于安逸，丧失斗志。垄断者通常因为自满而衰败，而不是败在公开的对抗上。原因是市场霸主在内部进行任何创新时，都会遭到很大的阻力，也变得非常难以适应改变，而且市场领导企业总是把太多的鸡蛋放在同一个篮子里，又经不起任何经济波动。换句话说，市场地位有其上限和下限，尽管对大多数的企业而言，前者带来的危险似乎比后者要大多了。

要设立市场地位的目标，企业必须确定它的市场是什么——顾客是谁、顾客在哪里、购买哪些产品、顾客心目中的价值何在、顾客有哪些还未满足的需求。深入研究后，企业再以此为基础，根据自己的产品线，也就是根据企业所满足的顾客需求，来分析产品或服务。

所有的电容器可能外表都一样，以相同的技术制造，也出自同样的生

产线。然而在市场上，新收音机所用的电容器却和修理收音机时用来替换的电容器完全不同，而且两者又和在外形上毫无差别的电话机电容器很不一样。如果美国南方人购买电容器时重视的是能否抗白蚁，而西北部的人则重视电容器抗高湿度的能力，那么维修收音机所用的电容器又要分为不同的产品线。

企业必须决定每条生产线的市场何在——实际的规模和潜力、经济和创新趋势，而且定义市场时，必须以顾客为导向，同时考虑直接与间接的竞争对手。只有如此，才能真正设定营销目标。

大多数的企业都需要不止一个营销目标，而需要7个营销目标：

1.现有产品在目前市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

2.现有产品在新市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

3.应该淘汰哪些旧产品——无论是为了技术原因、市场趋势、改善产品组合，或只是管理层考虑应该从事的事业后所做的决定。

4.目前市场需要的新产品——产品的数量、性质以及应该达到的销售额与市场占有率。

5.应该开发的新市场和新产品——以销售额和市场占有率来表示。

6.达到营销目标和适当的定价政策所需要的销售组织。

7.服务目标，衡量公司如何以产品、销售和服务组织提供顾客认为有价值的东西。

服务目标应该至少和竞争市场地位所设定的目标一致。但通常达到和竞争对手相同的服务水准还不够，因为服务是建立顾客忠诚度最好的方法，也是最容易的方法。服务水准绝不能靠管理层的猜测或“大老板”偶尔和重要顾客闲聊时的印象来评估，必须定期对顾客进行公正客观而系统化的意见调查。

在大公司里，可能需要采取年度顾客意见调查的形式。通用汽车就是个很好的例子，可以充分解释为什么其事业经营得如此成功。小公司则可以运用不同方式，达到同样效果。

有一家很成功的医疗用品批发商的总裁和董事长每年都拜访公司600位顾客中的200家医院。他们在每家医院待一整天，不推销产品——他们拒绝接受订单，而是花时间讨论顾客的问题与需求，并且要求顾客对他们的产品和服务提出批评。这家公司的最高主管将每年的顾客调查看成首要之务。在过去的12年中，这家公司能够成长18倍，都要归功于这种作风。

创新

每家公司都有两种形态的创新：产品与服务的创新，以及提供产品与服务所需的各种技能和活动的创新。创新可能源自市场与顾客的需求，需求可能是创新之母。有时候，则是学校和实验室中的研究人员、作者、思想家和实践者在技术和知识上的进步而引发了创新。

设定创新目标的问题在于难以衡量不同创新的相关影响和重要性。企业都希望在技术上取得领导地位，但是我们怎么样才能决定何者更为重要呢？是100个立即可用、能改善产品包装的小小创新，还是下了10多年功夫、可能会改变事业本质的化学上的大突破？对于这个问题，不但不同的公司会有不同的答案，即使是两家不同的制药公司，都可能有不同的看法。

因此，创新目标可能永远不会像营销目标那么清楚。为了设定创新目标，企业管理层必须先根据产品线、既有市场、新市场，通常也根据服务上的要求，预测达到营销目标需要的创新。其次，也必须评估企业所有活动领域中在技术上可能出现的新发展。这类的预测最好分成两部分：一方面着眼于不久的将来就会出现的具体发展，只是实现已有的技术创新；另一方面还要放眼更长远的未来，把目标放在日后可能出现的技术创新上。

以下是一般典型企业设定的创新目标：

- 1.为了达到营销目标所需的新产品或新服务。
- 2.由于技术改变，导致现有产品落伍，需要的新产品与新服务。
- 3.为了达到市场目标，同时顺应其中的技术改变，需要进行的产品改进。
- 4.达到市场目标需要的新流程，以及在旧流程上有所改进——举例来说，改善生产流程，以便达到价格目标。
- 5.在企业所有重要活动领域的创新和改善——无论在会计或设计、办

公室管理或劳资关系方面——以跟上知识与技能的新发展。

企业经营者千万不要忘记创新是一个缓慢的过程。许多公司今天之所以能居于领导地位，要归功于25年前的辛苦耕耘。许多目前还默默无闻的公司，可能因为今天的创新，将成为明天的产业龙头。成功公司面临的危机是，总是志得意满地挥霍前人累积的创新成果。因此需要建立衡量标准，来评估创新活动是否成功。

针对过去10年的绩效做个评估，就可以达到这个目的。所有重要领域的创新是否能与公司的市场地位等量齐观？如果不能，公司就是在吃老本，终将耗尽过去积累的创新资本。公司能否为未来发展出足够的创新资源？还是只依赖外界的研究成果——例如大学、其他企业，甚至国外的研究，结果可能不足以满足未来的需求？

在很少出现重大技术变化的领域，更需要刻意强调创新的重要性。制药公司或合成有机化学品公司的每个员工都知道，公司要继续生存下去，就必须培养起每隔10年就将3/4的产品汰旧换新的能力。但是在保险公司中，有多少员工了解，公司能否成长（甚至能否生存）完全要看他们能否开发出新的保险形式、改良现有方式，并且不断开发更新、更好、更便宜的方式来销售保险方案和理赔呢？技术变化越是不显著的产业，企业组织就更容易变得僵化，因此强调创新也就变得格外重要。

有人可能争辩说：这类目标完全是“大公司的玩意儿”，只适合通用电气公司或通用汽车公司，小公司根本不需要。尽管小公司或许不需要如此详尽地分析需求和目标，但这表示小公司反而更容易设定创新目标，而不是说小公司不需要设定目标。事实上，我认识的好几家小公司主管都强

调，规模小最大的优势之一，就是比较容易规划创新。其中一家货柜制造公司的总裁（年销售额不到1000万美元）表示：“公司规模小的时候，你们比较接近市场，很快就知道市场上需要什么样的新产品。我们的工程部门也很小，工程师知道不可能什么都由自己来完成，因此他们会眼观六路，耳听八方，注意任何可能派得上用场的新技术。”

生产力和“贡献值”

生产力衡量标准是唯一能够确切地体现管理能力，并且比较企业各部门管理效能的标准。因为生产力涵盖了企业投入的一切努力，排除了企业无法掌控的任何东西。

每家企业能够运用的资源都差不多，除了少数垄断性事业之外，在任何领域中，一家企业和另外一家企业唯一的差别，就在于各个层次的管理品质。而能衡量这个关键因素的唯一方法，是通过生产力评估来显示资源的运用和产出状况。

华尔街的财务分析师把克莱斯勒汽车和通用汽车的利润率做比较，其实这毫无意义。通用汽车自行生产大多数的汽车零件，只对外采购汽车车体、轮子和刹车。克莱斯勒汽车直到最近都还是一家汽车组装公司，自己只生产汽车引擎，但引擎在整部汽车中只占了一小部分的价值。两家公司的生产流程组合完全不同，但都销售完整的汽车。就通用汽车而言，售价大部分用来弥补通用汽车本身在生产过程中的投入；在克莱斯勒，售价大部分用来付款给独立的零件供应商。通用汽车的利润所显示的是七成的成本与风险，克莱斯勒的利润所显示的则只有三四成的成本与风险。显然通

用汽车的利润率应该比较高，但是到底应该高多少？唯有通过生产力分析，才知道两家公司如何善用资源，并且从中获取多大的利润，也才能看出哪家公司经营得比较好。

我们之所以需要这样的衡量标准，是因为管理者最重要的工作就是不断改善生产力。这也是最困难的工作，因为生产力代表了许多不同因素之间的平衡，而这些因素大都是定义模糊且不易衡量的项目。

到目前为止，企业还没有发展出衡量生产力的标准。仅仅在过去几年中，我们才找到一种只能使我们界定什么是我们必须衡量的基本的概念——经济学家称之为“贡献值”。

所谓“贡献值”是指营业毛收入（公司销售产品或服务的所得）和支出（公司购买原料和供应商提供的服务所花的费用）之间的差距。换句话说，“贡献值”包含了企业的一切努力所耗费的成本以及从努力中获得的报酬，说明了企业对于最终产品所贡献的资源有多少以及市场对于企业的努力评价如何。

贡献值不是一剂灵丹妙药。只有当各种成本构成有经济意义的数字时，贡献值才能用于分析生产力。这有可能需要对传统的会计概念、数字和方法进行重大的改革。由于管理费用是按百分比全面分摊的，这使得真正的成本分析难以实施。因此，我们不得不放弃这种沿袭多年的做法。我们必须全面考虑折旧费应该用于什么——冲抵资本开支，衡量设备价值的耗减，或提供设备更新的费用。我们不可能满足根据经验来估计折旧的百分比。简而言之，会计数据必须把焦点放在满足经营企业的需求上，而不是只着眼于税务和银行的要求或证券分析师的无稽之谈（尽管许多投资人

趋之若鹜，把错误信息当成理财“圣经”）。

贡献值不会衡量由部门间的配合或组织结构而产生的生产力，因为这些代表的是“定性”的生产力，而非“定量”的生产力，贡献值却是严格的量化指标。不过“定性”的因素仍然是重要的生产力因素。

然而，在这些限制下，企业应该可以通过贡献值，理性地分析生产力，并且设定提高生产力的目标。尤其应该可以运用“经营研究”和“信息理论”等新工具，系统化地分析生产力。这些工具的目标都是找出各种可供选择的行动方案，并且预估可能的结果。生产力问题主要在探讨各种资源的可能组合方式，并且找出能够以最小的成本或努力，获得最大产出的组合。因此，我们现在应该有能力处理基本的生产力问题了。

究竟在何时何地，在哪些限制和条件下，才有可能以资本设备取代劳动力，来提高生产力呢？我们如何区分创造性的管理费用和寄生性的管理费用？创造性的管理费用可削减所需的综合成本，而寄生性的管理费用只增加成本。什么是运用时间的最佳方式？什么是最好的产品组合？什么是最好的生产流程组合？我们不应该再臆测这些问题，而可以系统化地找出正确答案。

贡献值的概念清楚显示了生产力的目标为：

- 1.在现有流程中，提高贡献值在总收入中所占的比率，换句话说，企业的首要任务必须是让采购的原料或服务发挥最大的效用。

- 2.提高贡献值保留为利润的比例。也就是说，企业必须提高自有资源的生产力。

实物与财力资源

企业需要哪些目标，以及如何衡量目标达成状况，都因公司而异。而且和其他领域不同的是，当谈到实物与财力资源时，并非所有的管理者都会参与目标的设定；规划实物和财力资源不虞匮乏，主要是高层主管的职责，执行这些计划则是专职部门的工作。

不过，实物资源和财力资源非常重要，不容忽视。任何需要处理物质商品的企业都必须有办法获得所需物资，也必须确保资源供应无缺。企业都需要物质设施——工厂、机器、办公室，而且每家企业也都需要财力资源。寿险公司可能称之为“投资管理”，而且可能把它看的比营销或创新还重要，但对玩具批发商来说，财力资源可能只是单纯地获得季节性贷款的问题。然而，除非确定能获得所需的财力资源，否则两家公司都无法运营。没有预先规划运营所需的资金，就贸然设定目标，就好像还没有点着炉火，就急着把肉放进烤箱一样。目前，人们太习以为常地将实物资源、物质设施以及提供资本的目标当作“应急之策”，而不是看作深思熟虑的谋略。

有一家大型铁路公司耗费了大量的金钱和时间预测运输量，然而当董事会要决定一笔数千万美元的新设备采购方案时，却没有任何有关投资报酬率的数字可供参考，也没有人说明采购新设备的必要性，单凭公司出纳拍胸脯保证可以筹措到低利资金，就说服董事会拍板定案。

另外一个有关运用资源的著名案例，是美国西部的克朗·泽勒巴克（Crown-Zellerbach）造纸厂的长期造林政策。这个政策的目标是确保未

来木材仍然供应无虞，克朗·泽勒巴克公司才能在造纸业中继续生存下去。由于每一棵树木从幼苗长成大树，都需要50年以上的时间，今天为了取代被砍伐的树木而种下的每一棵幼苗，投下的资金都要到2000年才能回收。由于克朗·泽勒巴克公司预期纸和纸浆的消耗量将继续急剧上升，单单砍一棵树，就种一棵树，已经不敷所需。今天每砍一棵树，就必须种植两棵树，才足以供应50年后的需要量。

尽管不是很多公司都面临如此严重的物料供应问题，但有相同困扰的公司通常都很清楚其严重性。因此所有的大型石油公司都努力探勘新油井；大型钢铁厂也开始有系统、有计划地寻找新铁矿。但是一般企业多半不太担心未来物料供应的问题，像西尔斯这么有计划、有系统地开发新货源的公司其实寥寥无几。几年前，当福特公司宣布将有系统地为它的西海岸组装厂开发供应商时，某家大厂的采购代理视之为“过激的创新”。其实任何一家制造商、批发商、零售商、公共事业或运输业，都需要好好思考物资供应的问题，并制定基本政策。

公司应该依赖单一厂商供应材料、零件或产品吗？这样做或许可以享受大量采购的价格优势。当物料短缺时，长期大量采购的大客户通常都享有优先供货的权利；与供应商关系紧密，往往也可以导致设计比较精良、更严格的质量管理。还是公司应该分别向几家不同的厂商采购物料？如此一来，公司就有独立性，不会因为单一供应商内部发生罢工就被迫停产，甚至还有可能因为几家供应商彼此竞争，而享受较低的价格。

无论决定是什么，设定的目标都应该是设法供应企业所需物料，以达到预定的市场地位和创新目标。

同样重要但更加少见的是良好的设备规划。许多公司都不清楚什么时候应该停止翻修旧工厂，开始建造新工厂，什么时候应该更换机器和工具，什么时候应该盖新的办公大楼。使用落伍的老旧设备所耗费的成本通常隐而未见。的确，在会计账簿上，老旧的工厂或机器可能非常赚钱，因为折旧已经摊提完毕，账面上看起来似乎不需花费任何运营成本。但是大多数管理者都知道这是不对的，要完全不受数字的蛊惑其实并不容易。

显然设备过多或不足都非常危险。有形设备无法临时建造，必须事先规划。

今天可用的设备规划工具都是由哥伦比亚大学企业经济学家迪安（Joel Dean）^[1]所开发出来的，十分容易操作，无论公司大小，都可以用这个工具来决定公司规模达到基本目标时，需要哪些有形的设施和设备，并预先规划。如此一来，就必须拟订资本支出预算，于是产生了另外一个问题：我们需要多大的资本，以何种形式呈现，资金又从何而来？

寿险公司长期以来都设有资本目标。它们很清楚，公司每年都必须获取一定数额的现金，以支付理赔的金额。它们也知道这笔钱必须来自投资所得，他们据此设定最低投资报酬率。的确，对寿险公司而言，“利润”只不过是投资收入超出预定最低投资报酬率的部分。

此外，通用汽车、杜邦、切萨皮克与俄亥俄铁路公司也都有资本供应计划。美国电话电报公司更是特别重视资本供应规划，甚至指派一位高级主管，专门负责这项工作。

整体而言，企业经营者常常都等到公司财务拮据时，才开始担心资本

供应的问题。然而这时候才开始规划，为时已晚。至于筹措新资金时，究竟应该内部筹款，考虑长期或短期贷款，还是采用发行股票的方式，这些重要问题都必须仔细思考评估，因为答案大体决定了企业应该采取哪一类型的资本支出。针对上述问题所做的决定，将影响公司定价、股利、折旧和税务政策等重大决策。除非预先思考，未雨绸缪，否则不重要的投资方案可能点点滴滴地耗尽公司可用的资本，等到要进行重大投资时，反而资金不足。包括许多管理好、声望高的公司在内，很多公司都因为没有思考资金供应和设定资本目标的问题，而在成长的路上碰到阻碍。结果经营者虽然在营销、创新和提升生产力上有亮丽表现，却徒劳无功，一切化为泡影。

利润率有多大

利润有三个目的。首先，利润衡量企业付出的努力有多少净效益以及是否健全。利润确实是企业绩效的最终检验。

其次，利润是弥补继续维持事业的成本（包括更新、淘汰、市场风险和其他不确定因素）的“风险溢价”^[2]。由此观之，根本没有“利润”这回事，只有“经营事业的成本”和“继续维持事业的成本”。企业的任务是赚到足够的利润，“继续维持事业”，但能做到这点的企业还不够多。

最后，利润或者直接地以自我集资的手段，从留存的积累中提取资金，或者间接地通过提供诱因，以最适合公司目标的形式吸引新的外部资金，保障未来用于创新和发展的资金的供应。

这三种利润的功能都和经济学家追求最大利润的理论无关，强调的反而是“最小利润”的概念，也就是企业求生存发展所需的最小利润。因此获利目标衡量的不是企业所能创造的最大利润，而是企业必须达到的最小利润。

要找出最小利润，最简单的方法就是把重心放在利润的第三个功能——获取新资本的方式上。显而易见，企业需要的利润率是企业期望的融资方式在资本市场上的利率。如果采用自有资金，就必须创造足够的利润，因此一方面现有资金能达到资本市场的报酬率，另一方面还能产生所需的额外资本。

今天美国大多数的企业确定获利目标时，都是根据这个原则。当会计师说“我们的目标是达到25%的税前投资报酬率”时，他的意思是：“要以我们愿意付出的成本，获得我们想要的资本种类和资金，我们最少需要达到25%的税前投资报酬率。”

这是个合理的目标。越来越多的企业采取这种方式，代表了一大进步。这个方法只要稍加改善，就更容易使用。首先，正如同迪安所说，^[3]获利能力必须将时间因素考虑在内。除非我们知道多少年后可以获得这样的利润，否则获利能力根本是毫无意义的假象。因此谈到预期利润时，应该具体说明预期总利润除以投资期之后，所呈现出来的现值，而不是以年度报酬率来计算。资本市场计算债券或类似证券的报酬率时，采用的就是这种方式，毕竟整个利润的概念都是以资本市场的考虑为基础的。这种方法也克服了传统会计方式最大的缺点——迷信年度具有经济上的意义或能反映实际情况。只有设法摆脱一位企业总裁所谓的“会计年度毫无必要的

严苛限制”，才有可能实施合理的管理。

其次，我们应该把报酬率当作好年头和坏年头平均之后的结果。企业或许真的需要达到25%的税前利润率，但是如果25%是景气好时公司的利润率，那么投资期间的平均利润率就不可能有这么高。我们可能必须在景气好的年头达到40%的利润率，才能在12年内达到平均25%的利润率。因此我们必须了解需要达到多高的实际利润率，才能得到我们所期望的平均利润率。

今天针对这类需求，已经有适当的工具，就是“损益平衡点分析法”。通过损益平衡点分析，我们能相当准确地预测不同经营条件下的投资报酬率幅度——尤其当分析数字经过调整以显示数量和价格的变动时。

对于一些规模小、经营单一的小公司而言，只要了解资本市场所需的最小利润概念就够了。对大型企业而言，只了解这个观念还不够，因为预期报酬率只是其中的一个因素，另外一个因素是其中涉及的风险。或许你们的税前投资报酬率是40%，但是失败的风险可能高达50%。那么这个投资项目难道会比投资报酬率只有20%，但是却不需冒任何风险的稳当生意好吗？

就无法走回头路的既有投资而言，把目标放在25%的税前投资报酬率，或许已经很好了。但是对于新的投资决策，管理层必须能够说：“我们的目标是扣掉所有成本（包括资金成本）后的预期报酬与预估风险的比率为1.5 : 1、1.33 : 1或1.25 : 1。”否则就无法拟订合理的资本投资政策。

如果没有合理的资本投资政策，就不可能拟订实际的预算，尤其对大型企业而言，更是如此。要推动有效的分权化管理，企业必须制定合理的资本投资政策，否则高层管理者总是会任意核准投资或保留资本，并且专横地集中掌控现金。合理的资本投资政策也是提升管理精神的先决条件，否则低层主管会一直感到，自己的绝佳构想一旦陷入高层拨款委员会作业程序的迷宫，就动弹不得。

合理的资本投资政策决定了经营决策的范围，显示出要达成营销、创新和生产力目标，应该采取哪一种方式最好，而且迫使企业主管了解自己在制定决策时，承担了哪些义务。长期以来，我们的主管在缺乏这种政策的情况下，竟然还可以经营公司，这就好像埃里克森（Leif Erickson）在没有地图、没有指南针的情况下，居然横越大西洋，返回文兰岛一样不可思议。

资本投资政策必须奠基于对报酬和风险比的可靠评估。这种风险和轮盘赌的概率或保险精算人员所估计的预期寿命等可计算的统计风险不同。在四种“继续维持事业的风险”中，只有一种是统计的风险，也就是重置。重置又称为折旧、摊提或重置准备金，难怪被视为成本。其他三种风险都比重置风险更严重，基本上都不能凭过去经验预测，换句话说，在统计上是不可测的风险，属于史无前例、不同于以往的新风险。

不过即使是这类风险，今天我们仍然可以将之简化为概率的预测，尽管误差率颇大。许多大公司显然正在从事这方面的研究，不过还没有办法完成系统化的分析。

然而关于获利能力，真正的问题不在于应该衡量哪些项目，而是拿什

么来当衡量标准。

近来美国企业中很流行计算利润占销售额的比率，但这不是个恰当的指标，因为这个比率无法显示产品或企业在经济波动中的脆弱程度，这点只有“损益平衡点”分析才办得到。

计算“投入资本所获得的报酬”也有一些道理，但这是所有衡量标准中最糟糕的标准，就好像几乎有无穷弹性的橡皮尺一样。什么是“投入的资本”？1920年投资的1美元会等同于1950年投资的1美元吗？资本的定义是如会计师所说的，以最初的现金价值扣除后来的折旧，还是照经济学家的定义，是未来的获利能力按照资本市场利率贴现后估算出的现值？

两种定义都没有带来太大的帮助。会计师的定义没有考虑到货币购买力的变化和技术变迁，因为没有把不同企业所面临的不同风险纳入考虑，也没有比较不同企业、同一企业的不同部门，或新旧工厂之间的不同状况，所以无法用来评估企业的经营绩效。更重要的是，这样的定义等于在鼓励企业采用过时的技术。当设备过于老旧，账面价值降低为零时，在账面上反而比生产成本较低的新设备显得更有利可图，甚至在通货紧缩时期都是如此。

经济学家的投入资本观念则没有这些缺点，在理论上看来简直天衣无缝，但却无法应用在实际状况上，因为根本不可能计算出过去的任何投资在未来的获利能力换算成今天的现值是多少。即使对一流的“电脑”而言，其中牵涉的变数都太多了，有太多未知和不可测的因素。即使要找出哪些是可预知的因素，需要付出的成本都会远超出可能得到的收获。

因此，许多管理者和会计师现在倾向采取折中方案，他们将“投入资本”定义为今天为了建构和旧组织、旧工厂、旧设备具备同样生产能力的新组织、新工厂、新设备所耗费的成本。理论上，这个定义也有缺陷，例如在经济萧条时期，当新设备的价格和建造成本很低的时候，这个定义会扭曲了获利能力的意义。但是最主要的问题还在于实务方面。由于要假设重置准备金的数额很不容易，数字也不可靠，即使假设的标准上有小小的变化，可能都会造成最终结果的极大误差。

换句话说，到目前为止，还没有找到真正有效的方法。或许最明智的做法是，不要试图找到能一举解决问题的办法，而是接受目前最简单的方式，了解其中的缺点，并且事先防范可能造成的严重问题。

因此我要提倡一个几乎没有什么理论基础的方法：借由折旧后的税前净利和以最初成本投入的原始资金（换句话说，是折旧前的金额）之比，来衡量获利能力。在通货膨胀时期，由于成本升高，会略微调整所投入的原始资本的金额。在通货紧缩时期（这个方法尚待测试）原始投资金额则同样会向下调整。如此一来，无论原始投资或原始的货币购买力在什么时候发生，我们都可以用在三五年内大约可以比较的币值，推出统一的投资数额。我承认这个方法很粗糙，我也没有办法反驳朋友的说法：这个方法岂不是和粉饰锈迹斑斑的污点差不多，但是至少这个方法很简单。而且正因为它的计算方式很粗糙，因此任何管理者都不会受到愚弄，而误以为这个数字很精确，事实上，无论投资报酬率的数字是怎么算出来的，充其量也只是粗略的猜测而已。

其余关键领域

关于其余三个关键领域：管理者绩效与培养管理者、员工绩效和态度、社会责任，在此不需多做说明，因为我们在后面几章还会详细探讨。

不过，需要特别说明的是，这些领域的绩效与成果无法完全以数字来衡量。这三个领域都和人有关。由于每个人都是独一无二的，我们不能把他们相加或相减，而必须建立质的标准，需要的是判断而非数据，评价而非衡量。

决定管理者的绩效和培养目标并不难。企业要长久经营下去，并持续获利，就必须为管理者设定目标，加强自我控制，界定工作职责，建立管理组织的精神，健全管理结构，并且培养未来的管理者。一旦目标清楚了，就可以评估是否达成目标。当然，我们在第13章讨论的组织精神评估将找出组织的重要缺点。

在每个企业中，只有管理层能决定社会责任这一目标是什么。我们在结语部分会讨论到，这个领域的目标虽然非常具体，却必须根据影响每个企业同时也受企业影响的社会和政治环境来决定，同时也必须以经营管理层的信念为基础。这也是为什么社会责任如此重要，因为企业管理者跨越了周围小小世界的局限，尽责地参与了社会的发展。但是，每个企业最重要的共同目标是努力为社会做出贡献，凡是能促进社会进步与繁荣的，也都能增强企业实力，带给企业繁荣与利润。

然而，当我们为员工绩效和态度设定目标时，问题却很多，原因倒不在于这个领域过于抽象。其实内容非常具体，到目前为止，我们对这个领域了解不多，大都是根据迷信、征兆和标语口号行事，而不是根据知识行事。

看清楚问题所在，找到有意义的衡量方式，将是对管理者的最大挑战。这个领域的目标应该包括劳资关系的目标。

如果本书的主题是工业社会，那么应该特别突出工会的角色，正如我在《新社会》中的讨论，但本书谈的是管理的实践，工会只是管理层必须面对的外界团体和力量之一（例如供应商是另外一股势力），但工会是一股强大的外力，可以通过加薪的要求打击企业，同时借着罢工瓦解管理层对企业的掌控能力。在任何成立了工会的企业中，管理层都需要为劳资关系制定长期目标。如果任凭工会主导劳资关系，那么这家企业可以说毫无管理可言。不幸的是，过去15年、20年来，美国许多企业主管正是采取这种方式来处理劳资关系，把主控权交到工会手上。他们甚至无法预期工会可能提出什么要求，他们基本上不了解工会，不知道工会如何运作，也不了解工会为什么会这么做。当下属报告工会将提出某些要求时，管理层通常都充耳不闻，认为工会不会真的提出要求，因为这些要求根本不合理。然后，等到工会真的提出要求时，他们往往一口拒绝，表示“绝不可能”“这样做会毁了公司”。但三四天后，他们却又让步，屈服于工会的要求，还在联合声明中，和工会领袖一起盛赞这份协议是“民主化劳资关系的一大里程碑”。这样做简直不是在管理，而是放弃管理的权利。

劳资关系的目标究竟应该是什么，已经超出了本书讨论的范围，但首先管理层应该收回主导权！设法了解工会是什么，为什么会成立工会，同时他们也必须知道工会将提出什么样的要求，以及为什么提出这些要求。他们必须能预测到工会可能的要求，设法把最后达成的协议导向有利于企业的方向，或至少不要伤害企业。更重要的是，企业经营者也应该学会提出要求。如果只有工会提出要求，企业经营者会一直处于被动，在劳资关

系中始终是缺乏效能、频频挨打的一方。

无论劳资关系多么重要，在工作管理和员工管理中都只占一小部分，至于主要的部分，我们甚至不知道能够具体衡量的项目（流动率、员工出勤、劳工安全与就诊记录、提案制度参与率、员工申诉、工作态度等）和员工绩效有没有任何关系，或充其量只是表面的指标而已。但是我们仍然可以利用这些项目来建立劳资关系指标，尽管我们仍然只能臆测衡量出来的结果所代表的意义，但至少系统化地尝试找出员工的工作状况，将有助于管理层集中精力到能做和该做的事情上。尽管只是暂时的缓和剂，至少能提醒管理者对于组织员工和工作应该担负的责任。这个方法甚至连权宜之计都谈不上，勉强只能算承认自己的无知。我们必须建立以知识为基础的真正目标，以取代目前的做法。

目标的时间幅度

设定目标时，应该把目标限制在多大的时间跨度内？我们应该把达成目标的时间，设定在多久之后？

这个问题显然和企业的性质有关。对某些服装企业而言，下个星期的清仓大拍卖可能已经算是“长远的未来”了。但是建造一部蒸汽涡轮机可能需要4年的时间，另外还要再花两年的时间来安装机器，因此对涡轮机企业而言，6年可能算“最近”的事情。克朗·泽勒巴克公司甚至不得不在今天就种植50年后才能收回的树苗。

不同的领域需要拟订不同的时间跨度。至少可能要花5年的时间，才

能把销售组织建立起来。目前工程和化学领域的创新，至少要5年后才能
在市场和利润上有所收获。此外，资深的销售经理认为，促销攻势必须在
6个星期内见效。一位经验老到的销售员表示：“当然，有些产品正在沉睡
当中，但是大多数却从来不曾醒过。”

也就是说，为了达成目标，管理层必须设法在最近的将来（未来几
年）和5年以上的长远未来之间，通过“管理支出预算”而取得平衡。因为
几乎所有影响平衡的决策都被视为会计师所谓的“管理支出”，这些支出由
目前的管理决策决定，而不是由不可改变的过去决策（如资本费用）或当
前企业经营上的要求（例如劳动力和原料成本）来决定。今天的“管理支
出”将成为明天的利润，但也可能成为明天的亏损。

每个读到大二的会计系学生都知道，只要改变折旧费用的计算基准，
几乎可以把任何“利润”数字都改变为“亏损”，而且新的基准似乎和旧基准
一样有道理。但是企业经营者（包括他们的会计师）往往不了解这类支出
有多少是基于对长期和短期需求的评估，而这种不了解对长短期需求都会
带来重大影响。以下是部分的支出清单：

折旧费用；维修预算；资本重置、现代化和扩张成本；研究预算；产
品开发和设计支出；团队的支出，包括人员组成和薪酬、规模以及培育未
来管理者的开支；建立和维持销售组织的成本；促销和广告预算；顾客服
务成本；人力资源管理，尤其是培训费用。

以上支出，几乎每一项都可以大幅削减或删除，而且删减后有一段时
间，或许是很长的一段时间，都不会出现任何副作用。我们也可以大幅提
高其中任何一项支出，而且也由于种种缘故，有很长一段时间看不出效

益。但是，削减支出以后，账面数字总是立刻会显得好看许多，而提高支出以后，账面数字也立刻显得难看许多。

如何管理企业支出，没有一定的公式可循，只能依赖个人判断，而且几乎都是妥协后的结果。但即使是错误的决策，都比信手乱砍预算要好得多，换句话说，千万不要在晴天时乱开支票，一旦看到天边出现第一朵乌云，就立刻大刀阔斧削减支出。所有管理良好的支出都必须长期执行才能见效，短时间拼命冲刺，不见得有效果。而突然削减经费可能在一夕之间摧毁了长期耕耘的成果。在公司发达的时候，夸耀公司福利，成立球队，但是当订单下降10%，就大幅紧缩开支，甚至不再供应盥洗室的洗手肥皂（不要以为我夸大其词，美国在1951年的确发生过这种状况），与其这样还不如细水长流，规划适度而稳定的员工活动。与其等顾客习惯了良好的服务后，却在公司利润下降时裁掉半数的客户服务人员，还不如从一开始就只提供稳定的基本服务。与其1年投入200万美元的研究经费，之后9年却都不花1分钱从事研究，还不如连续10年来，每年花5万美元在研究上。在思考管理支出的问题时，宁可每天都有一片面包，而不要今天有一袋面包，明天却什么都没有。

几乎上述的每一项支出都必须依赖能干的员工，才能发挥效用。然而如果工作时经常觉得受制于突发、不可预测的高低起伏的公司政策，那么一流人才就不愿继续留在公司里，或即使留下来，也不再尽最大的努力，因为“到头来上面还是说砍就砍，努力工作又有什么用呢？”如果在面临“经济浪潮”冲击时，企业大刀阔斧地裁掉了训练有素的员工，那么当管理者突然决定要重整旗鼓时，就很难找到替代的人员，或是要花很长的时间重新训练人才。

有关管理支出的决策对于企业整体发展非常重要（更甚于对个别企业活动的影响），必须逐项慎重考虑，并且思考其加总起来的整体效益。管理者必须了解每一项开支在每个领域中有何用途，以及为什么要这么做。管理者也必须了解哪个领域最重要，哪个领域的经费可以先削减，削减的幅度有多大，以及哪个领域的经费需要增加，增加的幅度有多大。最后，管理者还必须了解为了追求短期效果，必须承担多少关系长远未来的风险，以及需要哪些短期牺牲，以换取长期的成果。

为期5年的支出预算应该显现在最近的将来，要达到企业每个领域的经营目标所需的必要支出；也应该显示为了维持企业5年后的地位，实现具体的目标，每个领域需要哪些额外的支出。如此一来，企业可以清楚地知道当景气好时，必须先提高哪些领域的支出；如果生意下滑时，必须先削减哪些领域的支出。因此管理部门可以预先规划即使在景气不好时，仍然应该维持哪些基本支出；如何随景气波动调整支出，以及即使碰到经济繁荣，仍然应该避免哪些支出。支出预算应该显示这些支出对于达到企业短期成果所发挥的整体功效，以及预期在长期发挥的影响。

平衡各种目标

除了要权衡最近的将来和长远的未来之外，企业管理者也必须在各种目标之间取得平衡。哪个目标更为重要：是扩张市场，提高销售量，还是提高投资报酬率？应该花多少时间和精力在提升制造部门的生产力上？如果把同样的精力和资金投注于新产品设计上，会不会获得更高的回报？

要区别管理是否有效，最好的指标莫过于管理者在平衡各种目标上所

显现的绩效。这项工作也没有公式可循，每一家企业都必须达到自己的平衡，而且可能在不同的时期必须达到不同的均衡状态。唯一能确定的是，平衡各种不同的企业目标并非机械化的工作，不是靠“编制预算”就可以办得到的。预算只是最后用来表达平衡决策的文件，但是决策本身有赖于良好的判断力，而健全的判断则必须基于完善的企业经营分析。企业管理者能否谨守预算，往往被视为管理能力的一大考验。但是当预算将企业各种不同的需求做了最佳调和后，能否尽力达成预算，才是检验管理能力更重要的指标。已故的凯迪拉克总经理德雷斯达特（Nicholas Dreystadt）是我所认识的企业管理者中最有智慧的一位，他曾经说过：“每个笨蛋都懂得遵守预算，但是在我这辈子见过的企业管理者中，只有极少数能拟出值得遵守的预算。”

关键领域的目标是引导企业发展方向的必要“仪表盘”。没有目标的管理就好像飞行时只凭直觉碰运气一样，既缺乏地标、地图的引导，过去也没有飞过相同路线的经验。

不过，仪表盘固然重要，飞行员的解读能力也同样重要。对企业管理者而言，则代表预期未来的能力。根据完全错误的预期来拟订目标，可能比根本没有目标更糟糕。因此，接下来我们必须讨论企业管理者需要哪些工具，才能让今天的决策在明天产出成果。

[1] 特别参见迪安的著作《资本预算编列》（Capital Budgeting, New York: Columbia University Press, 1951）以及他的精彩文章“衡量资本生产力”（Measuring the Productivity of Capital），刊登于1954年1月的《哈佛商业评论》。

[2] 有关这一名词的讨论，请参见拙著《新社会》（New Society，New York：Harper&Bros.，1950），尤其是第4章。

[3] 见《哈佛商业评论》中的文章。

第8章 今天的决策，明天的成果

管理者必须始终预测未来——摆脱对经济周期的依赖——找出波动的范围——找出经济的基石——趋势分析——未来的管理者才是企业真正的保障

企业制定目标，是为了决定今天应该采取什么行动，才可以在明天获得成果，是以对未来的预期为基础的。因此要达成目标，必须采取行动塑造未来，权衡今天的手段和未来的成果，在不久的将来和遥远的未来之间求取平衡。

上述的考虑对于企业经营尤其重要。首先，几乎所有的经营决策都是长期决策，就今天而言，甚至10年的时间都算短了。不管是有关研究发展、建造新工厂、设计新的销售组织或产品，每个重大的经营决策都需要经过多年时间，才能真正奏效，更要在多年以后，才能有真正的产出，投入的资金和人力也才得以回收。

企业经营者别无选择，只有预测未来的发展，并试图塑造未来，在短期和长期目标之间取得平衡。要做好这两件事，远超出凡人的能力，不过虽然缺乏老天的指引，企业管理者绝对不可轻视这些艰难的责任，必须尽己之力，尽职尽责。

预测5年、10年或15年后的发展，通常都只能算“猜测”而已。但“基于系统知识的猜测”和“单凭直觉”不同，理性评估后所做的猜测和有如赌博押注般的瞎猜之间，还是有差别的。

摆脱对经济周期的依赖

任何企业都生存于大的经济环境之中，因此规划未来时势必会关注“整体经营条件”的变化。不过企业管理者需要的不是一般人心目中的“经营环境预测”，也就是企图预测明天的天气，或解读三五年后，甚至10年以后的经营环境。企业管理者需要的是能够不受制于经济周期，让企业自由思考与规划的工具。

乍一看，这似乎是一种似是而非、自相矛盾的说法。经济周期当然是一种重要的因素。一项决定是在繁荣时期实施还是在萧条时期实施，将对这项决定是否有效和成功产生不同的影响。在经济衰退的低谷时期进行资本投资，在经济繁荣的顶峰时期抑制扩张和新的投资，经济学家这种千篇一律的建议似乎只不过是一种最基本的常识。

事实上，这个建议不会比低价买进高价卖出的建议更加有用和有效。尽管这个建议很好，但是应该如何执行呢？又有谁知道我们现在正处于经济周期的哪个阶段呢？而经济学家过去的平均准确率并不怎么样，生意人预测成功的概率也好不到哪里（还记得1944~1945年，大家都预测战后经济会开始走下坡路吗）。即使这个建议很好，利用经济周期依然是个无法实施的建议。

如果工商界人士真的能遵照这个建议行事，那么从一开始，压根儿就不会出现经济繁荣和经济萧条了。经济之所以会出现两极化的波动，正是因为就心理学而言，这个建议根本不可行。在经济繁荣时期，几乎每个人都相信这下子可以海阔天空，无所限制，而在经济跌落谷底时，每个人都

相信这一回经济繁荣再也不可能恢复了，会一直走下坡路，或永远停在谷底，无法翻身。只要生意人一直围绕着经济周期思考，他们就会受这种心理所摆布，无论原本的意图有多好，经济学家的分析有多高明，他们都将因此做出错误的决策。

更糟糕的是，即使连经济学家现在都开始怀疑，是否真的有“周期”这回事。当然，经济一直有起有落，但是经济形势的发展真的具有可以预测的周期性吗？伟大的经济学家熊彼特在世时曾经耗费了25年的时间，苦心钻研周期的问题，但他找到的“经济周期”充其量只是各种不同的周期性运动加总起来的结果，而且是事后分析出来的形态。经济周期分析只能告诉我们曾经发生了经济周期，却无法告诉我们未来会如何发展，因此对于企业经营管理发挥不了什么作用。

最后，对许多经营决策而言，经济周期所涵盖的时间太短了。举例来说，我们没有办法根据对未来4年、5年或6年的预测，拟订重工业的工厂扩建计划。这类计划通常必须放眼15年、20年后。无论要根本改变产品或销售组织，成立新商店或开发新的保险方案，也都会碰到同样的情形。因此企业真正需要的，是能协助他们不需要猜测目前经济究竟处于周期的哪个阶段，就能制定决策的工具。无论目前经济形势如何，企业都需要借助这类工具做3年或7年以后的规划。

今天，这类工具有3种，在经营企业时，3种工具都很有效。

首先，我们可以假定经济总是会不断起伏，而不需试图臆测目前的经济正处于经济周期的哪个阶段。换句话说，借着分析过去的经验，找出预期可能碰到的最坏可能或最可能碰到的严重挫败，^[1]并据以检验目前的经

营决策。如此一来，企业的决策就不必受制于对经济周期的臆测。

这个方法无法告诉我们决策是对是错，但却能显示其中所牵涉的最大和最小周期性风险，因此在评估企业必要的最低利润时，这是最重要的预测工具。

第二种工具比较不容易掌握，但功效更大。这种工具是根据可能对未来经济产生重大影响的事件来制定决策，把考虑的重心放在过去已经发生且不具经济意义的事件上，而不去预测未来；试图找出影响经济环境的基本因素，而不去猜测未来的经济环境。

我们在前面曾经提过，有一家公司在第二次世界大战期间决定在战后转行成为保险丝盒和闸盒制造商。这个决定就是基于影响经济发展的基本要素——1937~1943年，美国出现了新家庭日益增多的趋势和人口结构的变化。

到了1943年，很明显，美国的人口趋势已经发生根本变化，即使人口统计专家的推论正确——他们预测高生育率是战时的短暂现象，在战后就会下降（这是历史上最缺乏根据的轻率推测）——仍然无法改变一个事实，新家庭形成率从1937年的低点开始大幅上升，远超过萧条时期的数字。即使新家庭形成率和人口出生率在战后再度下降，这些新家庭仍然需要房子住。除此之外，房地产市场已经停滞了将近20年，所以对于住宅潜藏了惊人的需求。由此可以得到的结论是，除非美国战败，否则战后建筑业必定非常兴旺。

如果战后美国发生严重的经济萧条，住宅兴建计划就会由政府主导。

事实上，人口趋势和住宅供需情况都显示，兴建住宅势必成为政府对抗经济萧条的重要政策。如果战后美国经济日益繁荣，而后来情况也确实如此，那么房地产市场就会更加蓬勃发展，私有住宅会大量兴建。换句话说，无论战后经济形势是好是坏，住宅建设都会蓬勃发展（事实上，如果战后真的发生经济萧条，可能住宅建设还会更加兴旺）。

企业正是根据针对这类已经发生而且预期会影响未来经济发展的趋势所做的分析，决定是否跨入新行业。因此即使在做长期规划时，企业经营者仍然可以理直气壮地说，他们其实不是在预测未来。

当然，人口结构只是其中一项基本要素。在第二次世界大战刚结束的那段期间，人口结构可能是影响美国经济发展的主要因素，但在其他时候，人口结构可能只是次要甚至不相干的因素。

不过，基本方法依然放之四海而皆准：找到过去已经发生过的非经济性却会影响经济环境的事件，然后据以制定未来的决策。

但是，尽管基本要素分析是我们手边所能拥有的最佳工具，却离完美还有一大段距离。1944年，法国也很可能根据同样的人口趋势分析而推出相同的结论——战后住宅建设将是一片繁荣。尽管他们的分析很正确，法国的住宅建设却没有盼到预期的繁荣。当然，原因可能完全与经济体系无关。或许问题出在法国实施房租管制和糟糕的税法，也可能住宅建设的繁荣只是暂时延后，仍然蓄势待发。战后住房不足的窘境可能是法国政治和经济问题的主因，因此根本就不该让这种情形发生。然而，对商人而言，这些安慰没什么用。在法国，转行生产保险丝盒和闸盒的决定虽然是基于理性的猜测，却仍然是错误的决定。

换句话说，我们不能说任何事情在未来一定会发生。即使必然会发生的事情确实发生了，我们仍然无法预估发生的时间。因此，我们绝不能单独运用基本要素分析法，必须由第三个降低预测风险的工具加以检验：趋势分析，这也是今天美国人普遍采用的方法。基本要素分析试图探究未来的事件“为什么”会发生，趋势分析问的问题则是“有多大的可能”和会“多快”发生。

趋势分析所根据的假设是：经济现象——例如家庭用电，或平均每1美元的家庭所得有多少花在寿险上——是长期的趋势，不会很快改变或变幻莫测。这种趋势可能会受到周期性波动的干扰，但经过长时间后，终将恢复原本的走势。拿统计学家的术语来形容，“趋势曲线”会是一条跨越10年、15年或20年的“真实曲线”。

所以，趋势分析就是要找出关于企业发展的特有趋势，借着趋势，企业在制定长期决策时，不需要太在意短期的经济周期。

趋势分析非常重要，它可以拿来检验基本要素分析的结果，但是也不能单独运用这个工具，以免变得盲目依赖过去的经验或“社会惯性法则”。事实上，尽管这两种分析采用的方法不同，却能形成合力，帮助我们捕捉飞逝的时光，以便能好好审视一番。

尽管这三种方法都有缺点，但如果能持续熟练地运用这些方法，并且了解其限制，应该可以向前跨一大步。制定经营决策时，不再单凭预感，而是理性地推测。至少管理层知道，目标应该基于什么样的期望值，期望值是否合理，或是当预期的情况没有发生，或是不在预期的时间内发生时，什么时候该检验目标。

未来的管理者才是企业真正的保障

企业真正的安全保障，是未来的管理者。即使有了这些改进后的方法，关系未来的决策仍然只是预期而已，很可能出现猜错的情况。因此任何经营决策都必须预先做好改变、调整或补救的准备。针对每一个经营决策，管理者都必须预做充分准备，尽可能将未来打造成预期的模样。否则，就算预测未来的技术再高明，经营决策都不过是一相情愿的如意算盘，和所有根据长期预测所做的决定一样，将走向不可避免的下场。

具体来说，这表示今天的管理者必须有系统地为明天的管理者做好准备。明天的管理者能够调整今天的决策以适应明天的环境，能将理性推测转变为扎实的成就，让明天的环境更适合今天所制定的决策。

在探讨管理者培养时，我们强调必须协助有能力制定未来决策的管理者做好准备。话虽没错，但我们之所以需要有系统的管理者培养计划，首要目的还是为了今天的决策，尤其重要的是，必须为了解这些决策及其背后思想的人做好准备，因此当今天的决策变成明天的困扰时，他们才能采取明智的行动来处理。

最后我要指出，无论企业经济学的理论多么完备，分析多么周密，工具多么有用，企业管理终究都要回归到人的因素。

[1] 对大多数美国制造业而言，过去碰到的最坏状况并非1929~1932年的“经济大萧条”，而是1937~1938年短暂的经济衰退。除了日本和德国战败后经济崩溃的惨况外，这8个月的衰退幅度在工业国家中可以说是前所未有的。

第9章 生产的原则

生产能力永远是一个决定性和限制性的因素——生产不是将工具应用于原材料，而是将逻辑应用于工作——每一种生产系统有其自身的逻辑，并对企业和管理层提出其自身的要求——三种生产系统——新式的大规模生产是第四种生产系统吗——单件产品的生产——“旧式”和“新式”的大规模生产——流程生产——管理层应向它的生产人员提出什么要求——生产系统对管理层的要求——“自动化”，革命还是渐变——要求每个管理者在以后的年代里都懂得生产的原则

生产管理就像销售、财务、工程管理，或保险公司的投资管理一样，都不是本书讨论的焦点。但是，任何从事商品生产或销售的企业，其最高管理层都应该认真思考生产的原则。因为在这类企业中，能否完成绩效目标，完全要视企业能否依照市场要求的价格和数量生产商品，并供应市场所需而定。制造业在设定目标时，必须考虑其生产能力。管理层的职责是利用现有的物质生产要素克服生产的限制，并把这些物质限制转为机会。

当然，这些都是老生常谈。但传统上，管理层对于生产的物质限制的反应往往就是对生产部门施压：与其他部门相比之下，“通过压力进行管理”在生产部门总是特别流行。而生产人员则把解决之道寄托在从机器设计到工业工程的各种技术和工具上。

不过，这些都不是关键。要克服物质限制，或将限制转为机会，管理层首先必须了解企业运营需要的是哪一种生产系统，了解这一系统运作的原则何在；其次是必须一致而彻底地应用这些原则。生产并非是把工具应

用在材料上，而是将逻辑应用在工作上。越能更清楚、一致而合理地应用正确的逻辑，生产所受到的限制就会越少，碰到的机会则越多。

在企业的每个领域和每个阶层，每一种生产系统对企业管理都有不同的要求，要求管理者展现不同的能力、技巧和绩效。任何一组要求不一定“高于”另外一组要求，就好像非欧几里得式的几何学不一定就高于欧几里得几何学一样。但是每一组要求都不同。管理层必须了解他们所采用的生产系统有何要求，才能有效管理。

今天，当许多企业都从一种生产系统转换到另外一种生产系统时，这种观念尤其重要。如果管理者认为转换生产系统只与机器、技术和生产原理有关，企业操作新系统时将不可避免地碰上重重难关。要享受到新系统的好处，管理者必须明白，新系统将关系到新原则，因此必须先了解新的生产原则到底是什么。

三种生产系统

到目前为止，我们所知的基本工业生产系统有三种：单件产品的生产系统、大规模生产系统和流程生产系统。我们也可以把它算成四种生产系统，即大规模生产系统可分为：“旧式”的大规模生产系统，也就是大规模生产同一种产品，以及“新式”的大规模生产系统，制造同一种零件，但却组装成不同的产品。

每一种系统都有自己的基本原则，每一种系统对于管理也都有其特殊的要求。

要提升生产绩效，克服限制，有两个通则：

（1）能够在更短的时间内将生产限制降得更低，就能将生产系统的原则应用得更彻底、更持续。

（2）这几个系统本身代表了不同的先进程度，单件产品的生产系统是最落后的生产系统，流程生产则是最先进的生产系统。这几种系统也代表了对于物质限制不同的控制程度。这并不表示只要从单件产品系统往流程生产系统迈进，就一定能掌握进步的契机。每一种系统都有其特定的应用方式、要求和限制。但我们的确能进步到懂得遵循较先进系统的原则来组合生产的各个部分，并同时学习如何在企业内部调和两种不同系统。

关于每一种系统对于管理能力的要求，也有两个通则：

（1）各种系统的要求不但难度有别，而且所要求的管理能力和绩效顺序也不同。从一种系统转换到另外一种系统时，管理层必须学习如何做好新工作，而不只是把旧的工作做得更好。

（2）越能成功地贯彻每个系统的原则，就越容易达到系统对管理的要求。

每个管理者都必须根据其产品和生产的性质，来满足公司应采用系统的要求，而不是只求达到企业现有系统的要求。不能或不愿采用最适当的系统，只会导致绩效不彰，而不会降低系统对管理能力的要求。的确，如此一来，将不可避免地提高了企业管理的难度。

其中一个例子是钢铁制造业，采用“整批生产流程”的单件产品生产系

统。钢铁制造业比任何产业都努力改进单件产品系统，而且也非常成功。不过，钢铁业的管理层所面临的问题完全出在流程生产上：由于对固定资本的要求很高，而且需要连续生产，因此损益平衡点很高，需要维持大量且稳定的业务，并且及早为长远的未来制定基本投资决策。但同时，钢铁业却没有享受到什么流程生产的效益。

总而言之，管理企业时，很重要的是必须了解企业所采用的是哪种系统；尽力贯彻系统的原则；找出生产系统的哪些部分能组合应用到更先进的系统，并且加以组合；了解每一种系统在管理上有哪些要求。

正如同钢铁业的情形，当历史和技术障碍阻挠生产组织采取适当的系统时，管理层的重大挑战就是如何有系统地克服这些障碍。的确，在这种情况下，不应该再把焦点放在如何让根本上已经错误的系统发挥更高的效益。我相信钢铁业在技术上投入的庞大心力，都用错了方向。一味地把焦点放在改善传统的生产工艺上，结果只是白费力气，因为钢铁制造业终究会采用流程生产方式，而且这种改变很可能在不久的将来就会发生。采用错误系统的企业仍然需要满足适当而先进的系统对管理的种种要求，但是却缺乏必要的资金为后盾，因为只有靠更先进的系统来增强生产能力，才能提供充足的资金。

单件产品的生产

那么，这三种生产系统及其生产原则究竟是什么？

在第一种生产系统——单件产品的生产系统中，每个产品都自给自

足，各自独立。当然，严格说起来，根本没有所谓单件产品生产这回事，只有艺术家才会制造出独一无二的产品。建造战舰、大型涡轮机或摩天大楼和生产单件产品十分类似，盖房子也一样，而在大多数情况下，在作坊中进行的整批生产也一样。

在这种系统下，基本原则是将生产过程组成许多同质性的阶段。举个最单纯的例子——建造传统独栋住宅，我们可以把它分为四个阶段：首先是挖地基，为地基墙和地下室的地板浇灌水泥；接着是架设梁柱，建构屋脊；然后则是在内墙铺设管线；最后进行室内装修。这四个阶段各自独立，施工每完成一个阶段，都可以停下来一长段时间，而不至于对整个工程造成伤害。此外，在每个阶段中，工作都必须一气呵成，否则就会损及已完成的工程，甚至必须重头来过。建造不同的房子时，可能会有不同的阶段，但每个阶段不会为下一阶段带来任何困扰或延误，也不需要调整下一阶段的施工。每个阶段都有其产品（房子）内在的逻辑，自成完整的实体。

单件产品生产由于将工作组合成同质的阶段，和技能性组织截然不同。在技能性组织中，木匠完成所有的木工，水管工负责所有的水管维修工作。通过适当的组合，单件产品的生产不是靠手艺，而是靠半技术工来完成。安装电话的技工就是个好例子，电话安装工人不见得是技术熟练的电工、木匠、水管工或盖屋顶的工人，但是他却能铺设电线、锯木板、连接地线、换装瓦片。换句话说，就是参与某个阶段工程的每一位工人都必须有办法完成那个阶段所有必要的工作；否则就像建造大型涡轮机一样，每个阶段都必须有一支整合件的团队，其成员拥有这个阶段需要的一切技能，但个别工人或整个小组所拥有的技能不需超越这个阶段的要求。

第二次世界大战期间，美国之所以能在极短的时间内成功建造所需战舰，这正是主要的原因。能够建造出前所未见的大量战舰，不是因为大量生产系统，而是把工作分割成同质性的不同阶段；满足每个阶段的特别需求而系统化组合工作，并且有系统地训练大量人力来完成各个阶段的所有工作。结果实现了积极的工作进度规划，节省了很多时间。

“旧式”和“新式”的大规模生产

大规模生产是把标准化的相同零件组装成（大量或小量的）不同产品。

今天在制造业中，大规模生产已成为最普遍的生产系统，而且也被视为工业社会的典型生产系统，尽管流程生产可能很快就会变成强劲的竞争对手。

今天大规模生产已经如此普遍，大家可能假定我们完全了解大规模生产系统及其基本原则，但事实并非如此。经过了40年以后，我们现在才开始了解应该做什么，原因在于当初引进大规模生产系统的人误解并误用了这个系统，先驱者往往会走上这条路。

当亨利·福特说，“顾客可以选择任何颜色的汽车，只要汽车是黑色的”时，他可不是在开玩笑。他的话正充分表达了大规模生产的本质——大规模制造出相同的产品。当然，福特知道要让顾客选择颜色也很容易，只需要给生产线末端的喷漆工人三四个喷漆枪就可以了。但是福特也很清楚，一旦他对产品多样性让步，产品的一致性立刻就会彻底消失，对他而

言，产品一致性是大规模生产的关键。

这种旧式的大规模生产系统建立在误解之上。真正的大规模生产系统比人类所设计的任何生产方式都能制造出更多样的产品，而不是只能生产统一的产品。大规模生产系统其实是以统一的零件大量组装成各种不同的产品。

因此大规模生产的最佳范例并非福特汽车公司的生产线，反而是南加州的农具制造商，他们设计和制造特殊农耕机器，以供在灌溉过的土地上进行大规模耕作时使用。他们所设计的机器都十分独特。例如，他们制造的机器加上各种配件后，能够包办大规模栽种黄瓜的所有工作——从春天挖土施肥播种，在黄瓜成熟时适时收割，到腌制黄瓜。每一种机器每次都只制造一部，然而他们所设计的700多种不同的机器，每一部机器完全由大规模生产、统一且标准化的零件所组装而成，而这些零件都是由美国经济体系中的某个厂商大规模制造的。这位制造商最重要的工作不是解决设计机器的问题，例如如何让机器挑出成熟得可以拿来腌制的黄瓜，而是找到能大量生产某个零件的厂商，尽管这个零件原本是为了截然不同的用途而设计的，但是把它装配到黄瓜耕种机上，却能发挥所需的功能。

应用这个原则的诀窍在于，必须能系统化地分析产品，找出构成这些产品多样化的模式。然后运用这个模式，可以用最少量的零件组装出大量的产品。换句话说，把多样化的重担从制造转移到组装工作上。

10年前，有一家大型电机公司制造了3400种机型的产品，每一种机型都包含40~60种零件。他们分析产品线后，发现其中有1200种机型是重复的，因此先将产品种类减少了1/3，为了制造剩余的2200种产品，这

家公司自行制造或采购了超过10万种不同的零件。

分析了产品之后，他们建立了产品模式，决定了需要的零件，结果发现这2200种机型可以依照使用的电压，归为4类。只有40种产品没有办法纳入这种模式。因此他们可以再度缩减产品需要的零件种类。接下来，他们又把每一种零件的种类减到最低；只有一种零件还需要11种不同的类型，如今每个零件平均只有5种类型。

尽管最终产品种类繁多，这家公司的生产其实只是零件生产，零件组装要肩负起多样化的重任。零件持续生产的进度是由存货的多寡来决定的，而不是视顾客订单而定，而存货的多寡则由组装和运送产品所需的时间来决定。

这种新式的大规模生产是今天最立即可用的生产概念。但是只有少数从事生产工作的人理解这个概念，也只有少数公司实践这个概念。充分运用这种概念的技术和方法也直到现在才出现。这是“作业研究”的合理方式，使得我们能够针对产品和零件进行必要而复杂的分析，让正确的大规模生产原则发挥效果。

只要运用了新生产原则的工厂，成本都大幅降低，有时候甚至降低了50%、60%。而且这种概念也不是只能应用在生产流程上。由于零件存货取代了最终产品存货，公司因此能降低成本，并为顾客提供更好的服务。

换句话说，这种新原则确实达到了福特所追求的理想：持续生产统一的商品，不会因为订单不稳定或需要替换工具、式样或机型而中断。但是达到目标的途径并非由生产统一的产品，而是通过生产标准化的零件而办

到的，是制造的一致性加上了组装的多样性的结果。

显然，要应用大规模生产的原则并不容易，已经超越了生产的范畴，需要营销人员、工程师、财务人员、人力资源部门和采购人员共同努力。这种做法的生产周期约3个月、6个月，有时候甚至18个月，而且会连续使用机器，因此有它的风险，需要掌握新会计工具。

新式大规模生产也不可能一蹴而就，一家电机公司花了3年的时间来发展新的生产系统。但是由于省下的成本实在太惊人了，两年内就弥补了重新设计产品和生产设备的花费。

流程生产

第三种系统是流程生产，流程和产品合而为一。

流程生产最古老的例子就是炼油业。炼油厂所采用的流程决定了从原油提炼出来的最终产品究竟为何。炼油厂只能依照当初建厂时的设计，以确切的比率生产石油蒸馏物。如果要加上新的蒸馏物，或要大幅改变不同蒸馏物之间的比例，就必须将炼油厂重新改建。化学工业都遵循流程生产的原则而运作，和乳制品及平板玻璃工厂的基本生产系统其实大同小异。

“新式”的大规模生产及流程生产系统都很容易转换成自动化生产。

管理层应向它的生产人员提出什么要求

管理层应该要求负责生产的人员先了解哪一种生产系统最适合，然后

持续采用那种系统的原则，并将之发挥到极致。要消除生产对于经营绩效的限制是决定性的第一步。

只有采取了这些步骤之后，才能展开下一步：依照更先进的系统来组织零件生产。

房屋预制构件失败的经验正显示了没有先分析生产流程，并适当组织生产流程，便急于推动更先进的生产系统可能造成的结果。以标准化的预制构件来盖房子似乎是理所当然的事情。然而第二次世界大战后预制构件房屋的尝试却惨遭败绩。失败的原因在于，硬要把标准化的统一零件（也就是大规模生产方式）套用在缺乏组织的单件产品生产系统上。建筑业的生产原则比较接近技能性的组织，而不是同质阶段的生产方式。在技能性的生产系统中，采用预制构件的结果反而会比传统方式更加昂贵，也更费时。不过当长岛的拉维兹公司把兴建住宅的过程组合成同质阶段时，立刻就因为采用统一的标准化预制零件，而明显节省了时间和金钱。

同样，如果一家火车头维修厂采取技能性的组织方式，标准化的零件将节省不了什么成本。但是，如果他们把工作分成几个小组来执行，每个小组都拥有他们所负责的阶段所需的一切技能，换句话说，阶段组织方式取代了技能性组织方式，标准化零件就能大幅节省成本。

这在大规模生产多种产品的产业中特别重要，因为这类产业中蕴藏了应用自动化生产的大好机会；但只有当企业能充分了解生产是怎么回事，并将之组织为统一零件的生产，再将零件组装成多样的产品，才能发挥自动化的效益。

前面提到的电机公司很容易就可以运用自动化的方式来生产零件，这种生产作业十分类似炼油厂和玻璃平板工厂那种持续生产和自动控制的情况。

美国标准局最近为海军研制出电路的自动化生产方式。这种方式不再需要个别焊接电路，换句话说，取消了电子业传统的“装配”生产过程。同时，他们又大量采用不同的电路和电路组，而不需要重新设计生产流程或改变生产方式。因为他们以少数预先设计好的零件，来取代收音机或电视机里面的线路。这些零件能在装配线上快速组装成许多电路和电路组。

我最喜欢的例子是一家衬衫制造商。他们面临的问题是衬衫的尺寸、样式和颜色种类繁多，几乎不可能做什么生产规划。不过他们也发现，他们所生产的衬衫中，有3/4是白衬衫，而制造白衬衫只需要3种基本布料，比例也都不难预测。此外，所有的衬衫都包含了7个部分：前片、后片、垫肩、领子、右袖、左袖、袖口。在组装各个部分，缝制成衬衫时，只要裁掉多余的长宽，调整衬衫的尺寸即可。因为牺牲几寸的布料，要比生产不同尺寸的衬衫便宜多了。生产不同样式时，也只需组合不同的衣领、袖口和纽扣即可。结果，除了袖口和领子之外，所有的衬衫组件都一律只用3种等级的布料即可；袖口有3种，领子则有6种。今天，只有容易生产的衣领是根据顾客订单而制作的。20年前，还完全要靠手工在缝纫机上将一件件衬衫制作完成，今天却已经变成由存货标准来控制的连续自动化生产流程。结果成本大幅降低，成品的尺寸和样式种类都大幅增加，也大大提升了顾客满意度。

生产系统对管理层的要求

管理层必须了解不同的生产系统对于管理能力和绩效有什么不同的要求。

在单件产品生产的情况下，管理层的首要工作是获得订单。在大规模生产的情况下，管理层的职责是建立有效的销售组织，引导顾客适应企业所供应的产品种类。在流程生产中，管理层的首要任务是创造、维持并扩大市场，并且发现新市场。50年前标准石油公司的著名故事（免费向他国农民赠送煤油灯，借此创造煤油的市场）正是个好例子。

对于个别产品而言，生产单件产品的成本很高，但工厂却享有较大的灵活度。“新式”大规模生产能在广泛的产品范围内，廉价供应顾客需要的产品。但大规模生产系统需要较高的资本投资和高度的连续作业，同时也有存货风险，必须建立能持续销售产品的组织，而不是拼命追求特殊的个别订单。流程生产需要的资本投资最高（以绝对金额来计算的话），也需要连续不断的一贯作业方式。由于生产流程和产品合而为一，即使现有市场对于新产品没有任何需求，生产流程的改变仍然会创造出新的产品，化学工业就经常发生这种情况。因此企业管理层必须为新产品开发新市场，同时为旧产品维持稳定的市场需求。的确，在自动化时代，无论采取大规模生产还是流程生产，管理层的主要责任都是维持更稳定的经济活动，防止经济两极化波动——无论是趋向繁荣还是萧条。

在单件产品的生产系统中，决策的时间幅度很短。在大规模生产的系统中，决策的时间可以长一点，例如凯泽·弗雷泽汽车公司在第二次世界大战后发现，可能要花10年的时间，才能把销售组织建立起来。但是在流程生产系统中，制定决策往往是为了更长远的未来，生产设备一旦完工，就

没有什么变动的弹性，必须耗费巨资才能改变，投资总额可能非常庞大，市场开发也需要长期的努力。大型石油公司的营销体系就是个好例子。生产组织越先进，针对未来所做的决策就越重要。

每个系统都需要有不同的管理技巧和管理组织。单件生产需要的是身怀绝技的人才，“新式”和“旧式”的大规模生产需要的管理人才必须受过分析思考、生产进度安排和规划的训练。新式大规模生产和流程生产一样，管理者在整合观念和制定决策时，都必须能视企业为整体。

单一产品的生产系统可能采取中央集权的管理方式，需要由高层来协调不同的部门。销售、设计、工程和生产部门可能各自分立，只有在制定公司决策时才需聚集一堂。尽管在20世纪50年代的美国大多数产业中，采取单件产品生产方式可能是例外，而非常态，但是我们的组织理论多半仍然以这种生产模式为假设状况。

“旧式”的大规模生产仍然可以维持这种管理方式，只不过会碰到相当大的困难，并且效率不高。如果能够将决策和整合的功能下放，将会获得较佳的绩效。因为在这种生产系统下，设计产品的工程师和制造产品的工人、营销产品的业务人员之间需要密切的协调。

在“新式”大规模生产和流程生产的系统中，根本不可能由中央一手控制企业所有的功能，因为所有的部门在每个生产阶段中都必须密切合作，因此必须由各部门代表组成小组，同时处理有关设计、生产、营销和组织的问题。小组成员必须了解自己部门的工作，并且随时都明白部门工作对于整个企业的影响。企业必须在分权的层级上（有时候甚至是今天不被视为“管理层”的层级）制定影响企业整体的决策。

在员工管理的做法上，不同的生产系统也有极大的差异。单件产品的生产系统通常会因为经济波动来调整员工结构，在不景气时，他们只保留领班和高技能的核心干部，因为通常很容易就可以在人才市场上找到其他技术人员。也正因为技术有限，“旧式”大规模生产系统中的劳动力必须不断要求企业保障他们的工作稳定性。然而在采用自动化系统的企业中（无论是“新式”大规模生产还是流程生产系统）企业本身必须努力稳定人员状况，因为自动化所需要的员工大半都是同时受过技术和理论训练的人才。流失这类人才不但意味着庞大的投资付诸东流，而且通常只有通过公司内部培训，经过多年的努力，才能造就这样的人才。难怪采取流程生产方式的典型公司——石油公司，即使在经济萧条时期，仍然费尽心力为员工保住稳定的工作，这绝非偶然，也不是石油公司突发善心所致。

在自动化的生产系统中，看不到什么“工人”。我们在前面曾经说过，自动化并不会减少企业整体雇用人数，就好像大规模生产系统也没有减少雇用人数一样。目前，我们从采取流程生产的产业中明显看到的情形是，整体工作人员不但没有缩减，反而增加了。但是自动化需要的是截然不同的人员，其所需的人员更近似于专业和技术人才，而不是今天的生产线工人。因此在员工管理上就面临新的问题，完全不同于过去的管理者很熟悉的“人力资源管理问题”。

自动化，革命还是渐变

每当有人开始预测技术或企业组织即将发生革命性或压倒性的改变时，我通常都抱着怀疑的态度。毕竟，今天距离第一次工业革命已经有

200年的时间了，但是我们仍然看到纽约制衣业蓬勃发展，这个庞大的工业采取的是“外包”生产方式，而教科书却告诉我们这种方式早在1750年就已经落伍了。我们很容易就可以找到其他类似的例子，这些活化石很幸运地（而且还很赚钱地）浑然不知自己早已灭绝了。

当然，自动化革命前面横亘着重重阻碍，尤其是在新观念和新技能上受过良好训练的人员严重不足。据估计，就20世纪50年代的技术水准而言，只有1/10的美国产业已经能从自动化中获利。即使这场货真价实的“自动化革命”，都是渐进而非非常不平稳的过程。

不过，革命确实发生了。在美国经济体系中，将会有一股巨大的力量——劳动力的不足，在未来10年中推动自动化革命的发展。主要肇因是20世纪30年代生育率过低，美国的劳动人口到1965年为止，只会增加11%。然而即使目前破纪录的高生育率不再，美国总人口数增加的速度仍然比劳动人口增加的速度快得多。因此许多公司如果继续采用现有的生产系统，就必须雇用两倍的人力，才能达到上述人口数字、技术进步和经济趋势所提示的最低成长目标。

即使没有发生革命，在未来数十年中，提升企业经营绩效最有希望、最具持续性的重大契机，将不在于新机器或新流程的发明，而在于持续应用新式的大规模生产原则，和持续应用自动化的生产原则。未来，生产管理的技术和工具仍然是只有生产人员才需要精通的专业科目，但是每一位管理者都必须了解生产的原则，尤其了解到真正影响有效生产的其实是原则的问题，而不是机器的问题。因为如果缺乏这样的理解，企业管理者在未来数10年中，将无法善尽职责。

第二部分 管理管理者

第10章 福特的故事

第11章 目标管理与自我控制

第12章 管理者必须管理

第13章 组织的精神

第14章 首席执行官与董事会

第15章 培养管理者

第10章 福特的故事

管理者：企业最稀有、最昂贵、最脆弱的基本资源——缺乏管理者是福特衰败的主因——福特汽车公司濒临破产——重建福特公司的管理层——管理管理者意味着什么——不是通过授权进行管理——管理者的六项要求

包括秩序、结构、激励和领导力等企业的基本问题都必须通过管理管理者来解决。管理者是企业最基本的资源，也是最稀有的资源。在全自动化的工厂中，几乎看不到任何基层员工，但是却有很多管理者——事实上，管理者的数目将会比我们今天在工厂中看到的多很多。

对大多数企业而言，管理者是最昂贵的资源，也是折旧最快，需要不断补充的资源。建立起一支管理团队，需要花多年的时间，但是却能因管理不当而毁于一旦。管理者的数目和每位管理者所代表的资本支出都会稳定地增加，过去半个世纪以来，就呈现这样的趋势。同时企业对于管理者能力的要求也不断提高，每一代都加倍成长，在未来数十年中，我们看不出这个趋势有减缓的趋向。

究竟能不能管理好管理者，决定了企业是否能达到目标，也决定了企业如何管理员工和工作。因为员工的态度反映了管理层的态度，也直接反映出管理层的能力和结构。而员工的工作效益则大半取决于员工管理方式。早期的“人事管理”的涵盖范围之所以只局限于基层员工，而将管理者排除在外，有其形成的历史背景。尽管如此，这仍然是个严重的错误。最近有一家大公司成立了人际关系部门，他们采取的正是一般通行的做

法：“人际关系部门的管理范围是公司与年收入低于5000美元的员工的关系。”但这种做法几乎预告了新部门的种种努力必然失败。

对管理者的管理是每位管理者关注的焦点。在过去的10年或15年中，美国企业管理者不断在各种演讲和研讨活动中彼此告诫提醒，管理者的工作就是管理部属，应该把这项任务当成首要之务，同时他们还互相交换各种“向下沟通”的方法和昂贵的工具。我所遇到过的管理者，无论官衔和职务，几乎每个人最关心的都是和上司的关系，以及如何和上面沟通。我所认识的每一位企业总裁，无论他们的公司是大是小，担心和董事会的关系都远甚于担心与副总裁的关系，而每位副总裁也认为和总裁的关系才是真正重要的问题。依此类推，一直到第一线的主管、生产线领班或高级职员，他们都很确定，只要“老板”和人力资源部门不要管那么多，他们一定能和部属处得很好。

人力资源部门认为，这种情况透露出人性的黑暗面，其实并非如此。管理者理所当然会优先考虑和上面的关系。身为管理者，意味着必须分担责任，设法达成企业绩效。如果没有被预期来承担这份责任的人，就不是管理者。而没有把这项任务当成自己首要职责的人，即使不是玩忽职守，也是不称职的管理者。

管理者所担心的与上司的关系包括：与顶头上司的关系，上司对他的期望，难以将自己的看法传达给上司，无法让上司接受他的计划，重视他的活动，还有与其他部门和幕僚单位的关系等，这些问题全都和管理管理者有关。

因此，企业人事组织的讨论起点不能是普通的雇员和他们的工作，无

论他们的数量何其之多，该起点必须是对管理者的管理。

缺乏管理者是福特衰败的主因

我们最好还是以实际例子来说明管理管理者的根本挑战和基本概念，而最好的例子就是福特汽车公司的故事。^[1]

没有一种变迁比福特汽车公司在短短的15年中从不可比拟的成功跌落到濒临崩溃的地步更具有戏剧性了。不过同样具有戏剧性的是该公司在过去的10年中又迅速地复苏。

20世纪20年代初期，福特公司占有2/3的美国汽车市场。15年后，在第二次世界大战爆发前，福特的市场占有率却滑落为20%。当时福特公司还是未上市公司，没有公布财务数字，不过同业普遍认为，在那15年间，福特公司一直处于亏损状态。

当埃兹尔·福特（Edsel Ford）——亨利·福特唯一的儿子在第二次世界大战中突然去世时，在汽车工业界所引起的恐慌表明公司已经接近崩溃。将近20年来，在汽车工业界，人们一直在说：“那个老人不可能拖得太久。等吧，等到埃兹尔接管公司。”然而，他却去世了，而那个老人仍然活着，这使得汽车工业界不得不面对福特公司现实的状况。严峻的现实使公司继续生存似乎不大可能，有些人说根本不可能。

从当时底特律相关业者提议的急救方案中，我们就可以看出当时福特公司的生存危机是多么严重。他们建议美国政府足额贷款给美国第四大汽车制造公司（但规模还不及福特公司的1/6）斯蒂旁克，让斯蒂旁克收购

福特家族的股权，接管福特公司。业界普遍认为，如此一来，福特公司还可能保有一线生机，否则的话，就必须将福特公司收归国有，免得一旦福特倒闭，将危及美国经济和美国的战争。

为什么福特公司会陷入如此严重的危机呢？我们已经听过很多遍老福特治理不当的故事，知道许多不见得正确的恐怖细节。美国管理界也很熟悉老福特秘密警察式的管理和唯我独尊的独裁统治。然而大家不了解的是，这些事情并不只是病态的偏差行为或老糊涂所致，尽管两者或多或少有些影响。老福特失败的根本原因在于，他在经营10亿美元的庞大事业时，有系统且刻意地排除管理者的角色。他派遣秘密警察监视公司所有主管，每当主管企图自作主张时，秘密警察就向老福特打小报告。每当主管打算行使他们在管理上的权责时，就会被炒鱿鱼。而老福特的秘密警察头子贝内特（Harry Bennett）在这段时间扶摇直上，成为公司权力最大的主管，主要原因就是，他完全缺乏管理者所需的经验和能力，成不了气候，只能任凭老福特差遣。

从福特汽车公司的早期，我们就可以看出老福特拒绝让任何人担负管理重任的作风。例如，他每隔几年就将第一线领班降级，免得他们自以为了不起，忘了自己的饭碗全要拜福特先生之赐。老福特需要技术人员，也愿意付高薪聘请技术人员，但是身为公司老板，“管理”可是他独享的职权。

正如同他在创业之初，就决定不要和任何人分享公司所有权一样，他显然也决定不和任何人分享经营权。公司主管全都是他的私人助理，只能听命行事；顶多能执行命令，绝对不能实际管理。他所有的作风都根源于

这个观念，包括秘密警察，他深恐亲信会密谋背叛，很缺乏安全感。

在许多机构中，都可以看到这种视管理者为所有者的延伸和代表意义的现象。在西方社会中，军官最初只是领主的家臣。直到18世纪，许多欧洲国家的军队里，军阶仍然被视为军团司令官的私人财产，司令官可以把军阶任意卖给出价最高的人，而今天的军衔（尤其是尉官）也要回溯到过去军衔还是私相授受的年代。同样，政府公仆起先只是领主的代表（即使不是家仆）。法王路易十一可能最先想到设立全职行政管理者的概念，因此他雇用了专职的私人理发师、秘密警察头子和总管大臣。直到今天在英文中，政府的部长与“秘书”（secretary）还是同一个字。

当然，福特汽车的衰败正是因为缺乏管理者所致。即使在第二次世界大战前夕，福特公司跌落谷底的时候，其销售和服务组织依然十分健全。汽车业界认为，即使历经15年的亏损，福特的财力仍然和通用汽车相当，尽管当时福特汽车的销售额几乎只比通用汽车高1/3。但是，福特公司中没有几个管理者（除了销售部门），大多数人才不是被开除，就是早已离开；美国在历经10年的经济萧条后，第二次世界大战开创了大量的就业机会，也吸引了大批福特主管另谋他就。少数留下来的主管多半都是因为不够优秀，找不到其他工作机会。几年后，当福特公司重整旗鼓时，这群老臣大都无法胜任中高层管理的工作了。

重建福特公司的管理层

假如战后出现萧条，福特公司究竟能否生存下来，这是颇有争议的。但是，即使在战后繁荣时期，如果亨利·福特的不用管理者管理企业的观念

未被他的继承者，他的孙子福特二世（Henry Ford II）迅速纠正的话，这家公司可能已经崩溃了。福特公司从1944年开始复苏的经历是美国企业的一部史诗。许多细节尚未被外界所知，现在是公开全部真相的时候了。但是，人们所知的情况足以清楚地表明，福特公司复苏的关键是管理层的组织和建设，恰如公司早先衰败的症结是抑制和破坏管理层。

随着父亲的过世和祖父迅速地衰老，当管理企业的责任突然降到福特二世肩上时，他年仅二十五六岁。他没有任何经商的经验，公司中也没剩下几个有水平的管理者来帮助他、指导他。然而，他很清楚真正的问题是什么，因为他的第一个举措就是制定一项基本的政策，即要有一个真正的管理层，组成该管理团队的大多数人员必须从企业外面寻找。但是在引进人才之前，必须先进行内部清理，建立起公司未来经营的基本原则。由于祖父仍然在世，祖父的亲信也位居要津，因此他必须独立完成这些工作。只有如此，他才能挑选新人来协助管理。新的主管能独立工作，获得充分授权，也负完全的责任。事实上，他任命的第一个新人是执行副总裁布里奇（Ernest R. Breech），他同时宣告，布里奇将完全担负起经营重任。在建立各层级的管理职位时，他都充分遵守这个基本概念。

福特二世还采取了目标管理的方式。在过去，福特公司的主管对于公司经营状况一无所知，新领导人则设法让每位管理者都能获得工作上所需的信息，并尽可能提供有关公司状况的信息。他们抛弃了旧观念——主管是企业老板的私人代理，取而代之的新观念是——管理者的权威基于客观的工作职责。个人武断的命令已由根据目标和测评的要求而制定的业绩标准所代替。

或许最大也最明显的挑战是组织结构上的挑战。过去福特公司采取严格的中央集权式管理。老福特不仅一手掌控了所有的权力，制定所有的数字，而且只用一套数字来反映公司整体复杂的经营状况。

举例来说，福特公司拥有自己的钢铁厂，每年有150万吨的产能，是美国最大的钢铁厂。但是，在福特公司的总成本数字中，根本看不到这座钢铁厂的成本数字，这种情况在底特律早已是公开的秘密。例如，钢铁厂厂长不知道他用的煤炭是花了多少钱买来的，因为在旧政权时代，采购合约是福特公司的“最高机密”。

相反，今天福特公司分成15个自主管理的事业部，每个事业部都有健全的管理团队，为经营绩效负起完全的责任，也享有充分的授权，能制定政策，设法达成目标。而钢铁厂也是众多事业部之一，和福特与水星林肯事业部、零件与设备事业部，以及负责国际和出口事务的事业部一样。

当然，这些管理观念和组织观念并非福特二世独创，他其实是吸收了福特公司最大的竞争对手——通用汽车公司的管理观念。这些观念是通用汽车公司的基石，[2]也是通用汽车能跃升为美国最大制造公司的原因。但福特二世最特别的地方是，他从一开始就采取整套原则，而不是一边做，一边不知不觉地发展出来。他的经验等于在实际验证这些管理观念，因此也别具意义。福特公司原本已经走到穷途末路了——缺乏管理、士气低落、乏人领导，10年后，福特公司的市场占有率却稳定上升，在汽车市场上和通用汽车的雪佛兰车争夺第一名的宝座，从一家奄奄一息的公司脱胎换骨为不断成长的重要公司。而奇迹的诞生完全要归功于福特公司彻底改变了对管理者的管理原则。

管理管理者意味着什么

根据福特的故事，我们可以很有把握地说，企业不能没有管理者。我们不能说，管理者是通过“企业所有者”的授权代替他们执行管理工作。企业需要管理者，不仅是因为管理工作太过庞杂，任何人都没有办法独立完成，而且也因为经营企业原本就和管理私人财产截然不同。

老福特把公司当成他的私人财产来经营。他的经验证实了无论法令如何规定，都不可能以这种方式经营现代企业。只有当企业资源能够长存，而且超越个人寿命时，企业所投入的资源才能创造出财富。因而，企业必须做到使企业本身长期不衰。而要做到这一点，必须有管理者。管理者的工作是如此复杂，即使在小公司中，都不可能由一个人在众多助手的辅佐之下完成。而必须建立起有组织的整合性团队，团队中的每一分子都履行自己的管理职责。

因此现代企业的定义是——它需要管理层，也就是治理和经营企业的机制。只有一件事能决定管理层的功能和责任：企业需要的目标。在法律上，企业所有者可能是管理层的“雇主”，甚至在某些情况下，享有无限的权力。但是在本质上，管理层的功能和责任永远因其任务来决定，而不是通过雇主的授权来决定。

没错，管理最初确实源自小公司老板在公司不断成长的情况下，将自己无法负荷的工作授权给助手来完成。但是当事业成长到一定规模，也就是发生量变之后，管理就必须产生质变。小生意一旦发展为企业，就不能单从企业所有者授权的角度来定义管理的功能，而是因为企业客观的需求

而产生管理的功能。否定或贬低管理的功能就是毁灭整个企业。

管理本身并非目的，管理只是企业的器官。管理层是由个人所组成的，因此管理管理者的第一个要求是，必须将个别管理者的愿景导向企业的目标，而将他们的意志和努力贯注于实现目标上。管理管理者的第一个要求是“目标管理与自我控制”。

但是，管理者个人也需要付出必要的努力，产出企业要求的成果。设定工作内容时，必须以能达到最大的绩效为前提。因此，管理管理者的第二个要求是“为管理者的职务建立适当的结构”。

虽然管理者都是独立的个体，但他们必须在团队中共同合作，而这类有组织的团体总是会发展出自己的特质。虽然这种群体特质是经由个人以及他们的愿景、实践、态度和行为而产生的，但所产生的却是大家共有的特质。即使始创者都已不在，这种群体特质仍然会持续长存，并塑造新进人员的行为和态度，决定谁将在组织中脱颖而出，以及组织究竟会肯定和奖励卓越的表现，还是成为安于平庸者的避风港。的确，组织特质决定了其成员会不断成长，还是停滞不前；会抬头挺胸，顶天立地，还是弯腰驼背，丑态毕露。组织精神卑劣，则产生的管理者也言行粗鄙；组织精神崇高，则能造就卓越的管理人才。因此管理管理者的重要要求是创造“正确的组织精神”。

企业必须具备治理的机构。事实上，企业需要能全面领导和制定最后决策的机制，也需要能全面检讨和评估的机制。企业既需要首席执行官，也需要董事会。

企业必须为自己的生存与成长做好准备，也为“未来的管理者”未雨绸缪。有组织的团体需要有结构。因此管理管理者的最后一个必要条件是“为管理组织建立健全的结构性原则”。

以上并非企业“应该”做的事情，而是每个企业目前正在做的事情（无论管理者是否意识到这点）。在每一家企业中，管理者要不是方向正确，就是误入歧途；但是他们总是得将愿景和努力聚焦于一致的目标上。在每一家企业中，管理者的职务安排可能很适当，也可能不适当；但却不能漫无章法，缺乏条理。每一家企业的组织结构也许很有效，也可能缺乏效益；但还是必须有一个组织结构。组织必定有其特有的精神，无论组织精神是在扼杀活力，还是激发生命力。企业总是在不断培育人才，唯一的选择是要促使员工充分发挥潜力，符合企业未来的需求，还是让员工不当地发展。

由于亨利·福特不想要任何管理者，结果他误导了管理者，而且安排管理职务失当，导致组织中弥漫怀疑和挫败的气氛，公司缺乏组织，管理者也没有得到适当的发展。在上述六个领域中，管理者只能选择将管理工作做好或是做得不好，却不可能逃避不做。而管理工作做得好不好则决定了企业的存亡兴衰。

[1] 撰写本书时，完整的福特汽车公司发展史尚未面世。内文斯（Allan Nevins）的著作《福特》（Ford, New York: Scribner's, 1954）只涵盖了1915年之前的发展。不过相关的重要事实几乎已经变成常识，在诠释上，我文责自负。

[2] 有关通用汽车管理观念及管理实务的详细描述请参见拙著《公司的概

念》。我曾经应通用汽车最高主管的要求，针对通用汽车公司进行了两年的研究分析，本书呈现的就是这项研究的成果。

第11章 目标管理与自我控制

误导的力量——技艺：一种需要和一种危险——上司的误导——管理者的目标应该是什么——靠压力进行管理——管理者的目标应该如何确立，由谁确立——通过测评进行自我控制——正确使用报告和程序——管理哲学

任何企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为共同的力量。企业的每一分子都有不同的贡献，但是所有的贡献都必须为了共同的目标。他们的努力必须凝聚到共同的方向，他们的贡献也必须紧密结合为整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复努力。

因此，企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。期望管理者达到的绩效目标必须源自企业的绩效目标，同时也通过管理者对于企业的成功所做的贡献，来衡量他们的工作成果。管理者必须了解根据企业目标，他需要达到什么样的绩效，而他的上司也必须知道应该要求和期望他有什么贡献，并据此评判他的绩效。如果没有达到这些要求，管理者就走偏了方向，他们的努力付诸东流，组织中看不到团队合作，只有摩擦、挫败和冲突。

目标管理必须投注大量心力，并需要特殊工具。因为在企业中，管理者并不会自动自发地追求共同的目标。相反，企业在本质上包含了三种误导管理者的重要因素：管理者的专业工作、管理的层级结构，以及因愿景和工作上的差异，导致各级管理者之间产生隔阂。

在企业管理会议上，大家很喜欢谈的故事是：有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活儿。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

当然，第三个石匠才是真正的“管理者”。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且也设法达到目标。他或许能“以一天的劳力换取合理的报酬”，但他不是个管理者，也永远不会成为管理者。

麻烦的是第二个石匠。工作技艺很重要，没有技艺，任何工作都不可能获得生机。事实上，如果组织不要求成员展现他们最大的本领，员工必定士气低落，但太强调个人技艺，总是隐藏了一个危险。真正的工匠或真正的专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。企业应该鼓励员工精益求精，但是专精的技艺必须和企业整体需求相关。

大多数的企业管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业。没错，企业应该把职能性管理者的数目维持在最低限度，尽量增加“一般管理者”的数目。一般管理者负责管理整合性的业务，并且直接为绩效和成果负责。但即使将这个原理发挥到极致，大多数管理者负责的仍然是职能性职务，年轻的管理者尤其如此。

管理者在从事职能性和专业性工作时，通常会逐渐建立起管理的习惯、愿景和价值观。对专业人员而言，达到高技术水准是很重要的事情，他们追求的目标是“成为全国最优秀的石匠”。不自己的工作设定高标准，是不诚实的行为，不但自己会日渐堕落，也会腐化下属。只有强调专

业水准和追求专业水准，才能激发每个管理领域的创新和进步。努力达到“专业的人力资源管理”水准，经营“走在时代尖端的工厂”，从事“真正科学化的市场研究”，“实施最现代化的会计制度”或“最完美的工程”都值得鼓励。

但是这种努力提高专业水准的做法也会带来危险，可能导致员工的愿景和努力偏离了企业整体目标，而把职能性工作本身当成目的。我们看到，太多的部门主管只在意自己是否达到专业水准，而不再根据部门对于企业的贡献来评估自己的绩效。他根据部属的专业技术水准来评估他们的表现，决定奖励和升迁，抗拒上级为了达到经营绩效而提出的要求，视之为对于“良好的工程品质”“顺畅的生产”和“畅销的产品”的一大干扰。除非能加以制衡，否则部门主管追求专业水准的合理要求，将成为令企业分崩离析的离心力，致使整个组织变得十分松散，每个部门各自为政，只关心自己的专业领域，互相猜忌提防，致力于扩张各自的势力范围，而不是建立公司的事业。

目前正在发生的技术变迁更是加深了这种危险性。受过高等教育的专业人才进入企业工作的比例将大幅增加，他们需要达到的技术水准也会大幅提升，因此将技术或部门职能本身当成工作目标的倾向也会愈演愈烈。但同时，新科技要求专业人才之间更密切地合作，并且，它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性的管理者将企业看作一个整体，懂得企业对他们的要求是什么。新技术既需要追求卓越技艺，也需要各个层次的管理者坚持不懈地将共同的目标作为他们努力的方向。

上司的误导

管理的层级结构更令问题恶化。在下属眼中，“上司”的言行举止，甚至漫不经心的谈话或个人怪癖，都经过精心规划和考虑，具有特殊意义。

“在这地方你听到的都是人们在谈论人际关系。但是，当老板训斥你时，总是因为生产费用数额太高之故。而当提拔一个人时，钟摆总是倾向于那些会计报表做得最好的人。”这是一种最普遍的调子，尽管在各个管理层面，说法稍有不同。它会导致经营情况不理想——即使在削减生产费用数额时也是如此，它也表明对公司和公司的管理者失去信心，缺乏尊重。

对许多管理者而言，误导部属绝非他们的初衷。他们都真心相信，人际关系是管理者最重要的任务。他讨论成本数字，是因为他觉得必须让下属认为他很“务实”，或是以为和下属说同样的“行话”，会让下属觉得他很清楚问题所在。他再三强调会计表格的重要性，只不过是会计部门一直拿这个东西来烦他，就好像他一直拿这些表格来烦他的下属一样，或纯粹只因为会计主管已经把他烦得快受不了了。对下属而言，这些理由都隐而未宣；他们眼中所见，耳中所闻，都是关于成本数字的问题，以及一再强调填表格的重要性。

要解决这个问题，在管理结构上，必须兼顾管理者及其上司对管理工作的要求，而不是只重视上司的看法。目前许多企管理论只是一味地强调行为和态度，并不能解决问题，反而因为提高了不同层级的管理者对于关系的自觉，加重了问题的严重性。的确，今天在企业界屡见不鲜的情况是，管理者试图改变行为，以避免误导部属，却反而把原本还不错的关系变成充满误解、令人尴尬的梦魇。管理者变得过于小心自己的一言一行，

以致再也无法恢复过去和下属之间轻松自在的相处方式。结果下属反而抱怨：“救救我们吧，老头子读了一本书；以前我们还知道他对我们的要求是什么，现在我们只好去猜了。”

各个管理层次的差异

造成这种偏差的原因可能是不同层次的管理者关心的问题各异，职能也不同。下面的故事充分说明了这种状况，我称之为“盥洗室破门之斧”：

美国西北部一家铁路公司刚上任的会计主管注意到，每年公司都花一笔超额的费用来为火车站盥洗室更换新的门。他发现如果按照规定，小车站应该锁上盥洗室的门，有人要用盥洗室时，再去向售票员拿钥匙。但是为了省钱，他们只发给每位售票员一把钥匙——一位早就卸任的总裁在位时颁布了这个节约措施，还沾沾自喜于一下子为公司省了200美元。因此，每次有旅客上完盥洗室，忘记归还钥匙时（而这种情形总是一再发生），售票员就没有钥匙可以开门。但是，花两毛钱来配一把新钥匙被视为“资本支出”，必须得到总公司旅客服务部的领导批准，而且文件往来要耗掉6个月的时间。此外，售票员却可以自行动用“紧急维修”费，并且直接从现金账户支付这笔费用。还有什么事情比盥洗室的门破了还要紧急呢？于是，每个小车站都准备了一把斧头，可以随时破门而入！

这个故事听起来荒谬绝顶，但是每一家企业都有自己的“盥洗室破门之斧”——奖励错误行为、惩罚或抑制正确行为的偏差政策、程序和方法。而且在大多数情况下，其结果都比每年花2万美元来更换盥洗室的破门要严重许多。

我们同样不能靠改变态度和行为来解决问题，因为问题的根源在于企业的结构。同样，“良好的沟通”也无法解决问题，因为要有良好的沟通，前提是先建立良好的共识和共同的语言，而这正是一般企业所缺乏的。

难怪管理界的人老是喜欢谈论盲人摸象的故事，因为每个层次的主管都从不同的角度，看到同样一头“大象”——企业。正如同盲人摸到象腿，却以为是树干一样，生产线领班也只看到眼前的生产问题。而高层主管则好像盲人摸到象鼻，却断定那是一条挡路的蛇一样，他们一心视企业为整体，眼中只看到股东、财务问题，全是一堆极端抽象的关系和数据。运营主管则好比摸到了象肚，却以为摸到了山坡，完全从职能性的角度来看事情。每个层次的管理者都需要具备独特的眼光，否则无法把工作做好。但是，由于每位管理者看事情的角度大相径庭，因此常见的情况是，不同层次的管理者明明在讨论同一件事情，却浑然不知，或明明讨论的是南辕北辙的不同事情，却误以为大家谈的是同一件事。

高效能的企业管理层必须将公司所有管理者的愿景和努力导入一致的方向，确定每位管理者了解公司要求达到的成果，而且他的上司也知道应该预期下属达到哪些目标。高效能的企业管理层必须激励每位管理者在正确的方向上投入最大的心力，一方面鼓励他们发挥最高的专业水准；另一方面，要把高超的专业技能当作达到企业绩效目标的手段，而不是把达到高标准本身当成努力的目标。

管理者的目标应该是什么

从“大老板”到工厂领班或高级职员，每位管理者都需要有明确的目

标，而且必须在目标中列出所管辖单位应该达到的绩效，说明他和他的单位应该有什么贡献，才能协助其他单位达成目标。目标中还应该包括管理者期望其他单位有什么贡献，以协助他们达到目标。也就是说，目标从一开始就应该强调团队合作和团队成果。

而这些目标应该根据企业的整体目标来制定。我发现有一家公司甚至向领班提供一份详细的说明，让他不但了解自己的目标，也了解公司的整体目标和制造部门的目标，结果发挥了很大的功效。尽管由于公司规模太大，领班的个别生产绩效和公司总产量相比，有如九牛一毛，但结果聚沙成塔，公司的总产量仍然大幅提升。因此，如果“领班是管理团队的一分子”是我们的真心话，那么就必须说到做到。因为根据定义，管理者的工作是为整体绩效负责，换句话说，当他在切割石材时，他其实是在“建造一座大教堂”。

每位管理者的目标都应该说明他对于公司所有经营目标的贡献。显然，并非每位管理者都能对每个领域有直接的贡献。例如，营销主管对于提升生产力的贡献可能非常有限，但是如果我们并不期望每位管理者和他所管辖单位对于影响企业生存繁荣的某个领域有直接贡献的话，就应该明确说明。管理者应该明白，他在不同领域所投入的努力和产出的成果之间必须达到平衡，企业才能发挥经营绩效。因此，必须一方面让每个职能和专业领域都能发挥得淋漓尽致，另一方面也要防止不同单位各据山头，党同伐异，彼此忌妒倾轧。同时，也必须避免过度强调某个重要领域。

为了在投入的努力中求取平衡，不同领域、不同层次的管理者在制定目标时，都应该兼顾短期和长期的考虑。而且，所有的目标也应该包含有

形的经营目标和管理者的组织和培养，以及员工绩效、态度和社会责任等无形的目标。

靠压力进行管理

正确的管理要求兼顾各种目标，特别是高层管理者对目标要统筹兼顾。它排斥那种普遍的、有害的经营恶习：靠“压力”和“危机”进行管理。

任何一家公司的管理者都不会说，“我们这里办成任何事情的唯一方法是靠施加压力”。然而，“靠压力进行管理”已成了一种惯例而不是一种例外。每个人都知道，并清楚地预料到，压力消失3周后事情将退回到原来的状态。“经济压力”的唯一结果可能是辞退收发员和打字员，15000美元薪金的经理不得不做50美元一周的工作，自己打印信件。许多管理者仍未得出显而易见的结论：归根结底，压力不是完成目标的方法。

但是，除了管理无效之外，靠压力进行管理还会形成误导：它片面强调工作的一个方面而损害其他的一切事情。

“我们用了4周削减库存，”一个思维已经定型的惯用危机进行管理的老手有一次这样总结道，“然后用4周削减成本，接下去是用4周梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的服务。然后，库存又恢复到我们开始时的水平。我们甚至无暇做我们的工作。整个管理层谈论的、思考的、告诫的就是上周的库存或这周的顾客投诉，他们甚至不想知道我们是怎样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的企业中，人们或是将他们的工作置之一旁去对付

当前的压力，或是悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真的危机到来，应当扔下手中所有的东西拼命干时，他们只是把它当作企业管理层的歇斯底里发作的又一个例子。

靠压力进行管理，像靠“严厉措施”进行管理一样，无疑是一种困惑的标志，它是对无能的一种承认，它是管理层不懂得怎样计划的标志。但是，首先它说明公司不知道对它的管理者应期待什么，即不知道如何引导他们，并对他们进行了误导。

管理者的目标如何确立，由谁确立

就定义而言，管理者应该负责让自己所管辖的单位对所属部门有所贡献，并且最后对整个企业有所贡献。他的绩效目标是向上负责，而非向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须根据他对上级单位的成功所做的贡献来决定：地区销售经理的工作目标应该由他和销售小组对公司销售部门应有的贡献来决定，专案工程师的工作目标应该由他和手下的工程师、绘图员对工程部门应有的贡献来决定，事业部总经理的工作目标应该由他所管辖的事业部对母公司应有的贡献来决定。

所以，每位管理者必须自行发展和设定单位的目标。当然，高层管理者仍然需要保留对目标的同意权，但是发展出这些目标则是管理者的职责所在。的确，这是他的首要职责，而这也意味着每位管理者应该负责地参与，协助发展出更高层级的目标。单单“让他有参与感”（套用大家最爱的“人际关系”术语）还不够，管理者必须负起真正的责任。正因为管理

者的目标必须反映企业需要达到的目标，而不只是反映个别主管的需求，管理者必须以积极的态度，认同企业目标。他必须了解公司的最终目标是什么，对他有什么期望，又为什么会有这样的期望，企业用什么来衡量他的绩效，以及如何衡量。每个单位的各级管理者都必须来一次“思想交流”。而只有当每一位相关管理者都能彻底思考单位目标时，换句话说，积极并负责地参与有关目标的讨论，才能达到会议的功效。只有当基层管理者积极参与时，高层管理者才知道应该对他们抱着什么样的期望，并据以提出明确的要求。

这件事太重要了，我认识的几位高效能的企业高层管理者还更进一步，要求下属每年要给上司写两封信。在信中，每位管理者首先说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该达到哪些工作绩效。接下来，他列出需要做哪些事情，才能达到目标，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情对他会形成助力，哪些又会构成阻力。最后，他概要叙述明年要做哪些工作，以达到目标。如果上司接受信中的陈述，这封信就变成他进行管理工作的章程。

这个设计比我所看过的其他管理上的设计都更能显示，即使最优秀的“上司”，也不免通过未经思考的轻率发言来混淆和误导下属。有一家大公司已经推行这种制度长达10年之久，然而几乎每封信列出的目标和绩效标准都令上司极其困惑。每当他问下属：“这是什么？”得到的回答都是：“你不记得几个月前和我一起搭电梯下楼时说的话了吗？”

这种情形也反映出上司和公司对于员工的要求往往自相矛盾。当速度

和高品质只能取其一，是否公司仍然要求两者兼顾？如果为了公司利益着想，应该如何妥协？上司在要求下属具备自主性和决断力的同时，是否又要他们事事都先征得他的同意？他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采用或讨论他们的建议？每当工厂出问题的时候，公司是否期望工程小组能够立刻上阵，但是平常却把所有的努力都投注于完成新设计上？他们是否期望管理者达到高绩效标准，但同时又不准他开除表现不好的下属？在公司所塑造的工作环境中，员工是否认为，“只要老板不知道我在做什么，我就能把工作做完”？

这些都是常见的状况，都会打击士气，影响绩效。“给上司的信”或许不能防止这种状况，但是至少会把它摆在阳光下，显示有哪些需要妥协的地方、需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

如这种方式所表明的，管理管理者需要做特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且要排除错误的导向。共同的理解从来不可能通过“向下沟通”而取得，只能产生于“向上沟通”，它既需要上司有听取下属意见的诚意，也需要有一种专门设计的手段使下属管理人员的意见能得到反映。

通过测评进行自我控制

目标管理最大的好处或许在于，管理者因此能控制自己的绩效。自我控制意味着更强烈的工作动机：想要有最好的表现，而不只是达标而已，因此会制定更高的绩效目标和更宏伟的愿景。虽然，即使有了目标管理，企业管理团队不一定就会同心协力，方向一致、但是如果要通过自我控制来管理企业，势必推行目标管理。

到目前为止，我在本书中还没有讨论到“控制”这件事，我只谈到“测评”。因为“控制”的意思很含糊，一方面代表一个人管理自我和管理工作的能力，另一方面也意味着一个人受到另外一个人的支配。就第一层意义而言，目标是“控制”的基础，然而在第二层意义中，目标却绝非“控制”的基础，因为如此一来，会失掉其原本的目的。的确，目标管理的主要贡献在于，我们能够以自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

在美国或美国企业界，毋庸置疑，大家都非常向往自我控制的管理。所有关于“把决策权尽量下放到基层”或“论功行赏”的讨论，其实都隐含了对这种管理方式的认同，因此传统观念和做法需要找到新工具，来推动深远的改变。

为了控制自己的绩效，管理者单单了解自己的目标还不够，还必须有能力针对目标，衡量自己的绩效和成果。所有公司都应该针对每个关键领域向管理者提供清楚统一的绩效评估方式。绩效评估方式不一定是严谨精确的量化指标，但是却必须清楚、简单而合理，而且必须和目标相关，能够将员工的注意力和努力引导到正确的方向上，同时还必须很好衡量，至少大家知道误差范围有多大。换句话说，绩效评估方式必须是不言而喻的，不需要复杂的说明或充满哲理的讨论，就很容易了解。

每位管理者都应该具备评估自己绩效所需的信息，而且应该及早收到这类信息，因此能及时修正做法，以达到预定目标。这类信息应该直接提供给管理者，而非他的上司；这类信息是自我控制的工具，而不是上级控制下属的工具。

今天由于信息搜集、分析和整合的技术大幅进步，我们获得这类信息

的能力也提高许多，因此特别需要强调这点。到目前为止，我们不是根本无法获得一些重要事实的信息，就是即使搜集到信息，却为时已晚，因此派不上什么用场。不过，无法产生可衡量的信息却不见得全是件坏事。因为如此一来，固然很难有效地自我控制，但上级也因此不容易有效控制管理者。由于公司缺乏信息来控制管理者，因此管理者得以采用自己认为最适当的工作方式。

通过新科技，我们有能力获得可衡量的信息，因此也能进行有效的自我控制；如此一来，管理层的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理层的士气，严重降低管理者的效能，造成无法估计的伤害。

通用电气公司的例子充分显示企业可以将信息有效地运用在自我控制上：

通用电气公司有一个特殊的控制单位——巡回稽查员。稽查员每年都会详细研究公司每个管理单位一次，但他们的研究报告却直接呈交该单位主管。只要偶尔与通用电气公司的主管接触，都可以感受到通用电气内部所流露出的自信心和信任感。这种运用信息来加强自我控制，而非加强对下控制的作风，直接影响了公司的气氛。

但是通用电气的做法在企业界并不普遍，也不太为一般人所了解。管理层的典型想法通常都比较接近下面的例子所提到的大型化学公司的做法：

在这家公司里，控制部门负责稽查公司里的每个管理单位，然而他们

并不会将稽查结果交给受稽查的主管，只会将报告上呈给总裁，总裁再把单位主管招来当面质问。公司主管为控制部门起了个绰号：“总裁的秘密警察”，充分显示这种做法影响士气。的确，现在越来越多的主管不是把单位经营目标放在追求最佳绩效上，而是只力求在控制部门的稽查报告上能展现漂亮的成绩。

千万不要误以为我在鼓吹降低绩效标准或主张不要控制。恰好相反，以目标管理和自我控制为手段，可以达到比目前大多数公司绩效标准还高的绩效。而每位管理者都应该为绩效成果承担百分之百的责任。

但是，究竟要采取什么做法来获得成果，应该由管理者来主导（而且只有他能主导）。他们应该清楚了解哪些行为和手段是公司所禁止的不道德、不专业或不完善的做法。但是，在限制范围内，每位管理者必须能自由决定该做的事，而且只有当管理者能获得有关部门作业的充分信息时，他才能为成果负起百分之百的责任。

正确使用报告和程序

要采取自我控制的管理方式，就必须彻底反省我们运用报告、程序和表格的方式。报告和程序都是管理上的必需工具，但是我们也很少看到任何工具会如此轻易地被误用，而且造成这么大的伤害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而成了邪恶的统治手段。

有三种最常见的误用报告和程序的方式。第一，一般人普遍相信程序是道德规范的工具，其实不然。企业制定程序时，根据的完全是经济法

则，程序绝对不会规定应该做什么，只会规定怎么做能最快速完成。我们永远也不可能靠制定程序来规范行为；相反，正确行为也绝不可能靠程序来建立。

第二个误用方式是以为程序可以取代判断。事实上，只有在不需要判断的地方，程序才能发挥效用，也就是说，只有在早经过判断和检验的重复性作业上，程序才派得上用场。西方文明十分迷信制式表格的神奇效用，而当我们试图用程序来规范例外状况时，就是这种迷信危害最严重的时候。事实上，能否在看似例行的程序中，迅速分辨出目前的状况并不适用于标准程序，而需要特别处理，需要根据判断来做决定，才是检验良好程序的有效方法。

但是，最常见的误用方式是把报告和程序当作上级控制下属的工具，尤其是纯为提供信息给高级主管而交的每天例行报告更是如此。常见的情况是，工厂主管每天必须填20张表格，提供会计师、工程师或总公司的幕僚人员连他自己都不需要的信息。可能还有几千个类似的例子。结果，管理者没有办法把注意力集中在自己的工作，在他眼中，公司为了达到控制目的而要求他做的种种事情，反映了公司对他的要求，成为他工作中最重要的部分；尽管心里愤愤不平，但是他只好把力气花在处理报表上，而不是专注于自己的工作。最后，甚至连他的上司都为这些程序所误导。

几年前，有一家大型保险公司推动了一项“经营改善”大计划，并且还为此特地建立了强有力的中央组织，专门处理有关续约率、理赔、销售成本、销售方式等事宜。这个组织表现卓越，高层对于保险公司的经营学到了宝贵的经验。但从那时候开始，这家公司的实际经营绩效就一路下滑。

因为专业管理者必须花越来越多的时间写报告，越来越没有时间把工作做好。更糟糕的是，他们很快就知道“漂亮的报告”比实际绩效还重要，因此不只绩效一落千丈，内部风气更是日益败坏。专业管理者开始视公司高层和他们身边的幕僚为必须智取的敌人，不是阳奉阴违，就是敬而远之。

类似的故事简直不胜枚举，几乎在每个产业、在大大小小的公司里，都可以看到同样的故事上演。就某个程度而言，这种情况可说是错误的“幕僚”观念所造成的，我们随后会在本书其他章节中讨论。但是，最重要的仍然是误把程序当成控制工具所带来的后果。

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序能节省时间和人力时，才运用这项工具，并且应该尽可能简化。

有一家大公司的总裁说了这样一个亲身经历的故事。15年前，他在洛杉矶为公司买了一座小工厂。工厂每年有25万美元的利润，他也以这样的获利状况为基础来开价购买。当他和原来的工厂老板（他留下来担任厂长）一起巡视工厂时，他问：“你们当初都是怎么决定价格的？”这位前老板回答：“很简单，我们每1000个单位要比你们便宜0.1美元。”他又问道：“那么，你们怎么控制成本呢？”他回答：“很简单，我们知道总共花了多少成本在原料和人工上，也知道应该有多大的产量才能赚回我们花出去的钱。”他最后问道：“那么，你们如何控制管理费用呢？”“我们不操心这个问题。”

这位总裁想，嗯，只要引进我们的制度，实施彻底的全面控制，肯定能为工厂省下很多钱。但是一年后，这座工厂的利润下滑为125000美元；尽管销售量不变，价格也相同，但是复杂的报表程序却吃掉了一半的

利润。

每一家企业都应该定期检视是否真的需要那么多报告和程序，至少应该每5年检讨公司内部表格一次。我有一次不得不建议一家公司采取激烈的手段来进行内部整顿，因为他们的报表就像亚马孙流域的热带雨林一样茂盛，已经深深危及这家老公司的生存。我建议他们暂停所有的报告两个月，等到过了两个月不看报告的日子以后，管理者仍然要求使用的报告才可以恢复使用。如此一来，居然淘汰了3/4的报告和表格。

企业应该只采用达到关键领域的绩效所必需的报告和程序。意图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情。而试图控制不相干的事情，总是会误导方向。

最后，报告和程序应该是填表者的工具，而不能用来衡量他们的绩效。管理者绝对不可根据部属填写报表的品质来评估他的绩效，除非这位部属刚好是负责这些表格的职员。而要确保管理者不会犯下这个错误，唯一的办法就是除非报表和工作绩效密切相关，否则不要随便要求下属填任何表格，交任何报告。

管理哲学

企业需要的管理原则是：能让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则。

目标管理和自我控制是唯一能做到这点的管理原则，能让追求共同福祉成为每位管理者的目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外

部控制。管理者的工作动机不再是因为别人命令他或说服他去做某件事情，而是因为管理者的任务本身必须达到这样的目标。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这么做。换句话说，他以自由人的身份采取行动。

管理圈子里近来越来越喜欢大肆讨论“哲学”这个名词。我曾经看过一份由一位副总裁署名的论文，题目是《处理申购单的哲学》（就我所了解，此处所谓的“哲学”是指申购时应该采用三联单）。不过，目标管理和自我控制被称为管理“哲学”倒是合理的，因为目标管理与自我控制是基于有关管理工作的概念，以及针对管理者的特殊需要和面临的障碍所做的分析，与有关人类行为和动机的概念相关。最后，目标管理和自我控制适用于不同层次和职能的每一位管理者，也适用于不同规模的所有企业。由于目标管理和自我控制将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能确保经营绩效。目标管理和自我控制也代表了真正的自由，合法的自由。

第12章 管理者必须管理

管理者的工作是什么——个人的任务和团队的任务——管理职责的幅度——管理者的职权——管理者和他的上司

管理者的工作是什么

管理者的工作应该以能够达成公司目标的任务为基础，是实质工作，能对企业的成功产生明显而且可以清楚衡量的贡献。管理者的工作范围和职权应该尽可能宽泛，凡是不能明确排除在外的事务都应该视为管理者的职责。最后，管理者应该受绩效目标的指引和控制，而不是由上司指导和控制。

企业需要哪些管理工作，以及工作内容为何，永远都应该取决于达到公司目标必须进行的活动和产生的贡献。管理者的工作之所以存在，是因为企业所面临的任务必须有人来管理，没有其他原因。既然管理工作有其必要性，则管理者必须有其自身的职权和自身的责任。

由于管理者必须为企业的最终成果负责并有所贡献，他们的工作必须涵盖充足的范围，总是迎接最大的挑战，承担最大的责任，产生最大的贡献，而且必须是明显可见并可衡量的具体贡献。管理者必须能够指着企业最终成果说：“这部分就是我的贡献。”

有些任务对于个人而言太过庞大，而且无法分割为许多完整而明确的工作，就应该把它组织为团队的任务。

在企业界之外，团队组织广泛受到社会肯定。举例来说，几乎每一篇学术论文上面都有三四位作者的名字，其中每一位——无论是生物学家、生理学家、儿科医生、外科医生，都有其特殊的贡献。然而，每个人都贡献了自己的技能，并且为整个工作负责。当然，团队总是会有一位领导人，虽然领导人掌握了较大的职权，但是他总是采取引导的方式，而非监督或命令。他的权威是根源于知识，而非阶级。

企业界也经常采取团队运作方式，次数远比文献上所记载的频繁。每一家大型企业都经常运用团队来担负短期任务；做研究时，团队合作也很普遍。运作顺畅的工厂实际采用的是团队组织，而非组织图上显示的层级组织，尤其当牵涉工厂厂长和直属技术部门主管之间的关系时，更是如此。流程生产和新式大规模生产方式的许多工作都只能靠团队运作的方式来完成。

但是在任何企业中，最重要的团队任务都是高层管理任务。高层管理任务无论在范围、技能要求、工作的性质和种类上，都超越了个人能力。无论教科书和组织图怎么说，管理完善的公司都没有单人“首席执行官”，只有管理团队。

因此，很重要的事情是，管理层必须了解团队组织是什么，什么时候应该运用团队，以及如何运用团队。最重要的是，管理层必须了解，团队的每一位成员都应有明确的角色。团队并非只是把一团混乱变成美德，团队运作比个人的工作需要更多的内部组织、更多合作和明确的工作分派。

管理职责的幅度

在讨论管理职责究竟涵盖了多大的幅度时，教科书通常都会从一个观察开始：一个人只能督导少数人的工作，也就是所谓的“控制幅度”。这种说法导致管理变成怪物：复杂层级阻碍了合作和沟通，抑制了未来管理者的发展，腐蚀了管理工作的真义。

然而，如果管理者是受他自己工作的目标要求所控制，并且是根据他的绩效进行衡量，那就无须存在这样一种监督：告诉下属做什么，然后设法确保下属做其所被要求做的事。这里不存在控制范围。从理论上讲，一个上司可以无限量地拥有向他汇报工作的下属。然而，的确存在一种由“管理职责幅度”所设定的限制（我相信，这个术语是雷斯博士（Dr.H.H.Race）从通用电气公司照搬过来的）：一个上司所能够支持、教导和帮助他们实现自己目标的人员的数目。这是一种真正的限制，但是，它不是固定的。

我们听到的说法是，每个人的控制幅度不能超过6~8位下属。然而，管理职责的幅度却要视下属需要协助和教导的程度而定，只有在研究过实际状况后，才能决定。和控制幅度不同的是，当我们在组织中步步高升时，管理职责的幅度也随之扩大。管理新手需要最多的协助；他们的目标最难清楚界定，绩效也最难具体衡量。此外，我们假定资深主管应该知道如何把工作做好，他们的目标是要直接为企业带来贡献，他们的绩效是根据企业经营成果的标准而定。

因此，管理职责的幅度远比控制幅度宽广得多（雷斯博士认为理论上，上限应该在100人左右）。为了不任意扩大控制幅度，管理者负责领导的人数应该总是略高于他实际能照顾到的人数。否则，就会抵挡不住监

督部属的诱惑，不是干脆跳下去做部属的工作，就是什么都要管。 [1]

管理职责的幅度大小，不会因管理者的部属是个人或团队而有所差异。不过，团队成员的数目不应该太多。我在企业界见过最大的职能性团队是标准石油公司的董事会，董事会完全由公司全职主管组成，是全世界规模最大、最复杂也最成功的企业管理团队。14位董事会成员似乎不算太多，但是，只有靠最严谨的纪律，这么大的团队才能运作顺畅。举例来说，标准石油公司的董事会讨论问题时，必须全体无异议通过，才会成为决议。然而就一般情况而言，这个程序实在太过繁复了，因此，团队人数通常最多不超过五六个人，而且一般而言，三四个人的效果最佳。

团队通常不会造就杰出的管理者，换言之，在团队内部，管理者不应该有上下之分——虽然团队成员完全可能来自下层管理者。管理职责的基本因素是帮助和教导，只有通过个人才能得到最好的发挥。

管理者的职权

尽可能给予管理者最大的工作幅度和职权，其实只是把决策权尽量下放到最低层次，以及让决策权尽可能掌握在实际行动者手中的另一种说法罢了。然而就效果而言，如此要求严重偏离了由上而下授权的传统观念。

企业的活动和任务可以说都是从上而下规划的，必须先从期望的最终产品着手分析企业的绩效目标和预期成果为何；从分析中再进一步决定应该完成哪些工作。但是在组织管理者工作时，我们必须由下而上规划。我们必须从“第一线”活动着手——负责产出实际的商品和服务、把商品和

服务销售给顾客，以及制作出蓝图和工程图的工作。

第一线管理者负责基本管理工作——其他所有工作都完全依赖基本管理工作的绩效。由此可见，高层管理工作是基本管理工作衍生出来的产物，目的是协助第一线管理者做好他们的工作。如果从企业的结构和组织上来看，第一线管理者才是所有权责的中心，只有第一线管理者无法亲自完成的工作才会向上交由高层管理者来完成。因此可以说，第一线管理者是组织的基因，所有高层的器官都是由基因预先设定的，也从基因发展而成。

显然，第一线管理者能够做和应该做的决定，以及应该担负的权责，仍有其实际限制——他仍然会受到职权所限。例如，改变销售人员的报酬就与生产线领班无关，地区销售经理无权插手其他地区的业务等。他能做的决定也有其限制。显然，他不应该制定会影响到其他管理者的决策，也不应该制定会影响到整个企业及其精神的决策。例如，任何管理者都不能在未经评估的情况下，独自决定下属的生涯和前途，这是基本的审慎态度。

我们不应该期待第一线管理者制定他们无法制定的决策。例如，必须为短期绩效负责的管理者没有时间考虑长期决策。生产线人员缺乏知识和能力来拟订养老金计划或医疗计划。这些决策当然会影响他，他应该知道这些计划，了解这些计划，而且尽可能参与这些计划的筹备和形成过程，但是他无法制定这些决策，因此也无法承担这方面的权责，因为职权与责任应该以任务为导向。这个原则适用于各级管理层，上至首席执行官本身的工作。

有一条简单的规则确定管理者有权做出的决策的局限性。通用电气公司电灯产品部的管理章程套用美国宪法，以如下的语言阐述这种局限性：“任何未以书面形式明确表明为高层管理者所拥有的职权都为下层管理者所拥有。”这是旧的普鲁士的公民权利概念的翻版：“任何未明确表明允许的事都属禁止之列。”换言之，应该详细列明管理人员在他的任务范围内无权做出的决定，因为对所有其他的决定而言，管理者都应该对其负有职权和责任。

管理者和他的上司

那么管理者的上司应该做些什么事情呢？他的职权是什么？责任又是什么？

如果纯粹从美学的角度而言，我不太欣赏美国布雷克皮鞋公司的吉文[2]所提出的“自下而上的管理”这个名词。

不过，这个名词所代表的含义却很重要。上下级管理者之间的关系不只是“督导”这个词中所表达的上对下关系，事实上，甚至不只是双向的上下关系，而包含了三个方面：下层管理人员与上层管理人员的关系，各个管理人员与企业的关系，上层管理人员与下层管理人员的关系。这三种关系的每一种实质上都是一种责任——是一种义务而不是一种权利。

每位管理者都有一项任务——对上级单位的需求有所贡献，以达成上级的目标。的确，这是他的首要任务，他也据此发展出自己的工作目标。

其次，则是管理者对企业的责任。他必须分析自己单位的任务，清楚

界定需要采取哪些行动，才能达到目标。他必须构建这些活动所要求的管理职务，协助下属管理者通力合作，结合个人利益与企业整体利益。他必须指派下属执行这些管理工作，撤换绩效不佳的管理者，奖励绩效良好的部属，并且让表现卓越的管理者获得额外的报酬或升迁机会。他还需要协助下属管理者充分发挥能力，以及为明日的管理任务做准备。这些责任都很繁重，但却不是其他人（下属）的工作责任，而是主管自己的工作责任。这些责任隐含在管理者自己的工作中，而不是在部属的工作中。

最后，则是对于下属管理者应负的责任。他首先必须确定他们了解他的要求，帮助他们设定工作目标，并达成目标。因此他必须负责让下属获得必需的工具、人员和信息，提出建议和忠告，并在必要的时候，教导他们如何表现得更出色。

如果需要用一词来定义这种上对下的关系，“协助”将是最接近的字眼。的确，许多成功的公司——其中最著名的是IBM——称管理者为下属的“助手”。出于目标管理上的必要性，每个部属都必须为自己的工作负责，他们的绩效和成果归他们自己所有，同时也承担达成目标的责任，但是上级主管的责任是尽一切力量，帮助下属达成目标。

管理单位的目标应该包括本单位对于企业的成功必须贡献的绩效与成果，应该总是把焦点放在上级的目标上，但是单位主管的目标应该包括如何协助下级主管达到目标。管理者的愿景应该总是向上看，视企业为整体，但是他同样应该向下负责，向他所领导的团队中的管理者负责。或许在有效组织管理者工作时，基本的要求是，管理者应该明白他和下属的关系是一种责任，而不是上对下的监督。

[1] 曾任职于西尔斯百货公司，后来任职于美国商务部的沃西（ James C.Worthy ）曾针对这点，提出许多支持性的证据。

[2] William B.Given,Bottom-up Management (New York : Harper&Brothers,1949) .

第13章 组织的精神

让平凡的人做不平凡的事——绩效的检验——注重优点——实践而非说教——安于平庸的危险——“你不可能发财，但也不会被解雇”——“我们不能提拔他，但他在这里工作时间太长，不能解雇他”——评价的需要——根据绩效进行评价，围绕着优点进行评价——作为奖励和激励的酬劳——延期支付酬劳的做法有效吗——不要过度强调升迁——合理的升迁制度——攸关管理者命运的决策——管理人员对组织的精神的自我检查——什么人不应被任命担任管理工作——关于领导力

我们可以用两段话来概括“组织的精神”。第一段话是卡内基（Andrew Carnegie）的墓志铭：

这里长眠着一个人

他知道如何在其事业中

起用比自己更好的人

另外一段话则是为残疾人找工作而设计的口号：“重要的是能力，不是残疾。”目标管理告诉管理者应该做什么，通过工作的合理安排，管理者能顺利完成工作，但是组织精神却决定了管理者是否有意愿完成工作。组织精神能唤醒员工内在的奉献精神，激励他们努力付出，决定了员工究竟会全力以赴，还是敷衍了事。

套句贝弗里奇爵士（Lord Beveridge）的话，组织的目的是“让平凡的

人做不平凡的事”。没有任何组织能完全依赖天才，天才总是非常罕见，而且不可预测。但是能不能让普通人展现超凡的绩效，激发每个人潜在的优点，并且运用这些优点，协助组织其他成员表现得更好，换句话说，能否取长补短，是组织的一大考验。

好的组织精神必须让个人的长处有充分的发挥空间，肯定和奖励卓越的表现，让个人的卓越表现对组织其他成员产生建设性的贡献。因此，好的组织精神应该强调个人优点——强调他能做什么，而不是他不能做什么，必须不断改进团体的能力和绩效；把昨天的优良表现当作今天的最低要求，把昨天的卓越绩效视为今天的一般水准。

总而言之，良好组织精神真正的考验不在于“大家能否和睦相处”；强调的是绩效，而不是一致。“良好的人际关系”如果不是根植于良好的工作绩效所带来的满足感与和谐合理的工作关系，那么其实只是脆弱的人际关系，会导致组织精神不良，不能促使员工成长，只会令他们顺从和退缩。我永远忘不了位大学校长说过的话：“我的职责是让一流的老师能够好好教书，至于他和我或其他同事相处得好不好（真正好的老师往往和同事相处得不好）完全是两码事。当然，我们学校有很多问题人物，但是他们很会教书。”当他的继任者改变政策，强调“安宁与和谐”时，教师的表现很快就每况愈下，士气也随之瓦解。

相反，对组织最严重的控诉，莫过于说他们把杰出人才当成威胁，认为卓越的绩效会造成别人的困扰和挫折感。对组织精神杀伤力最大的莫过于一味强调员工的缺点，而忽视他们的长处，不正视员工的能力，只怪罪他们的无能。企业必须把焦点放在员工的长处上。

实践而非说教

组织精神良好，表示组织所释放出来的能量大于个人投入努力的总和。显然，企业无法靠机械手段产生这样的结果。理论上，机械手段充其量只能完整无缺地保存能量，而不能创造能量。只有靠道德力量才有可能获得高于投入的产出。

为了在管理层中塑造良好的精神，必须依赖道德力量，强调优点，重视诚实正直，追求正义，在行为上树立高标准。

但是道德不等于说教。道德必须能够建立行为准则，才有意义。道德也不是告诫、说教或良好的愿望，重要的在于实践。的确，要达到效果，道德必须超然，独立于员工的能力和态度之外，是有形的行为，是每个人都看得到、可以实践和衡量的行为。

为了避免有人说我提倡伪善，我得事先声明，人类历史上所有曾经展现伟大精神的组织，都是借由实践而达成的。美国最高法院可以让迂腐的政客转变为伟大的法官；美国海军陆战队和英国海军也借由实践，打造出著名的团队精神；世界上最成功的“幕僚机构”——耶稣会的精神也是基于有系统的实践。

因此，管理需要具体、有形而清楚的实践。在实际做法上必须强调优点，而非缺点；必须激发卓越的表现；必须说明组织的精神根植于道德，因此必须建立在诚实正直的品格上。

企业必须通过5方面的实践，才能确保正确的精神贯彻于整个管理组

织中：

1.必须建立很高的绩效标准，不能宽容差的或平庸的表现，而且必须根据绩效，给予奖励。

2.每个管理职位本身必须有其价值，而不只是升迁的踏板。

3.必须建立合理而公平的升迁制度。

4.管理章程中必须清楚说明谁有权制定事关管理者命运的重要决定，管理者必须有向高层申诉的途径。

5.在任命管理者的时候，必须很清楚诚实正直的品格是对管理者的绝对要求，是管理者原本就需具备的特质，不能期待他升上管理职位后才开始培养这种特质。

安于平庸的危险

当管理者说：“在这里，你不可能发财，但也不会被解雇”时，对公司和组织精神的伤害，莫过于此。这种说法强调安于平庸，结果会养成官僚，变相惩罚了企业最需要的人才——企业家。这种心态不鼓励员工冒险犯错，导致员工不愿尝试新事物，既无法建立组织的精神——只有高绩效才能创造精神，也无法建立安全感。管理层所需要的安全感是建立在对高绩效的认知和肯定上的。

因此，对管理人员的精神的第一个要求是要有高绩效。管理者不应该被他人所督促，他们应该自己督促自己。其实，要求实行目标管理和根据

工作目标的要求确定管理工作，其中一个主要的考虑就是需要管理者自己为他们的绩效确定高标准。

当管理者持续绩效不佳或表现平时，公司是绝对不能容忍的，更遑论加以奖励了。公司不应该允许制定低目标或绩效总是不佳的管理者留在原来的岗位上，应该把他降到较低的岗位上或开除他，而不是把他“踢上楼去”。

这并不表示应该惩罚犯错的管理者。每个人都是从错误中学习，越优秀的人才犯的错越多，因为他比较愿意尝试新事物。我绝对不会把从未犯错的人升到高层领导岗位上，因为没有犯过大错的人必然是平庸之辈。更糟糕的是，没有犯过错的人将不会学到如何及早找出错误，并且改正错误。

但是，应该撤换持续绩效不佳或表现平平的员工，并不表示公司应该大开杀戒，无情地到处开除员工。公司对于长期效忠的员工负有强烈的道德责任。就像其他决策机制一样，企业的管理层在提拔一个人时，因自己犯下的错误，升了不该升的人，就不该为了他后来的表现没有达到预期的工作要求，而把他开除。公司或许不该完全怪罪这名表现不理想的员工，很可能经过几年后，工作的要求已经超越了他的能力。举例来说，没多久以前，许多公司还认为稽核工作和资深会计差不多，今天他们却视稽核为重要决策功能，因此10年前胜任的稽核人员在今天的新观念下，可能变得能力不足、表现不佳，但是这不能完全归咎于他，而是游戏规则已经改变了。

当下属失败的原因显然出自管理上的失误时，就不应该将他解雇，但

仍然应该把绩效不佳的人调离目前的工作岗位。这是管理者对企业应尽的责任，也是为了全体的士气和精神着想而必须做的事情，这样才对得起表现优异的员工。这也是主管应该为绩效不佳的部属尽到的责任。由于能力不足而无法胜任工作，其实受创最深的还是员工自己。当员工绩效显示出有调整工作的必要性时，无论个人情况如何，管理者都必须痛下决心，采取行动。

至于是否应该继续雇用这名员工，考虑又完全不同。关于第一项决定的政策必须严格，关于第二项决定的政策却必须多一些体谅与宽容。坚持严格的标准能激励士气和绩效，但关于人的决定却必须尽可能考虑周全。

福特汽车公司的做法是很好的例子。当福特二世接班后，某个部门的9位主管全都无法胜任组织重整过程中创造的新职位。结果，公司没有指派任何一位主管到新职位上，反而在组织内部另外为他们找到能胜任的技术专家职位。福特公司原本可以辞退他们，因为他们都无法胜任管理工作。尤其在这种特殊状况下，新官上任后，当然自认有权展开大幅人事改革。然而，福特的新管理团队秉持的原则是，虽然不应该允许任何人未有上佳的表现而占有一个职位，但是，也不应该因为前领导层的错误而惩罚任何人。

福特汽车后来快速重整旗鼓，有很大部分要归功于高层严格遵守这个原则（附带说明一下，那9位主管中，有7个人后来在新职位上表现优异，其中一个人因为绩效卓越，而被擢升到比他最初的职位更重要的位子上。有两个人仍然表现不好：一个人被迫退休养老，另一个人则遭到解雇）。

在实务上，要兼顾对高绩效的坚持和对个人的关怀并不难。只要肯努

力，再发挥一点想象力，几乎都一定能在组织中找到与个人能力相符的实际工作（而不是“制造出来的工作”）。我们经常听到的借口是：“我们根本动不了他；他在这里待太久了，不能随便把他开除。”这样的说法根本站不住脚，会伤害到管理者的绩效、士气以及他们对公司的尊敬。

评估的需要

要坚持高目标和高绩效，就必须系统化评估下属设定目标和达成目标的能力。

当管理者指派工作、调配人力、建议工资幅度和升迁名单时，他其实都在根据对下属及其绩效的评估来做决定。因此管理者需要系统化的评估方式，否则他就会浪费太多时间做决定，而且仍然依赖直觉而非知识来做决定。下属也必须要求主管制定这些决策时是出于理性，而不是单凭直觉行事，因为这些决策说明了上司对他们的期望以及重视的目标。

因此，美国企业界越来越流行系统化的管理者绩效评估，在大企业中尤其如此。许多评估程序都必须借重专家的协助，而且通常都是心理学家，把焦点放在开发个人潜能上。这种做法或许合乎心理学，却是很糟糕的管理。评估应该是主管的责任，也永远都应该把焦点放在改善绩效上。

评估下属及其绩效，是管理者的职责。的确，除非亲自评估下属，否则他无法履行协助和教导下属的责任，也无法尽到对公司的责任，把对的人放在适合的位置上。评估程序不应困难和复杂到必须委托专家来进行，因为如此一来，管理者不也是在放弃职权、规避责任吗？

评估必须基于绩效。评估是一种判断，总是需要有清楚的标准，才能下判断；缺乏清晰、明确的公开标准而做的价值判断是非理性而武断的，会腐化判断者和被判断者。无论多么“科学化”，无论能产生多少“真知灼见”，强调“潜能”“性格”和“承诺”的评估方式，都是在滥用评估。

针对长期潜能所做的判断是最不可靠的。一个人对别人所下的判断通常都不值得信赖，而变化最大的莫过于人的潜能了。许多人年轻时潜力无穷，前程似锦，步入中年后却庸庸碌碌，平凡无奇。也有许多人原本只是平凡无奇，40岁以后却成为耀眼的明星。试图评估一个人的长期潜能，简直比蒙特卡罗的赌盘更没有胜算。而且，评估制度越“科学化”，预测错误的风险就越大。

但是，最大的错误是试图根据缺点来做评估。

有一个古老的英国趣闻很适合说明这个观点。皮特（Pitt）不到20岁就担任英国首相，在拿破仑横扫欧洲、英国孤军奋战的那段暗淡日子里，皮特以无比的勇气与决心，领导英国人顽强对抗拿破仑，并深以自己纯洁的私生活自豪。他在那腐败的年代展现了绝对诚实的作风；在道德沉沦的社会中，他是完美的丈夫和父亲。可惜他年纪轻轻就过世了。当皮特过世后来到天国之门，圣彼得问他：“身为一个政客，你凭什么认为自己可以上天堂？”皮特指出自己从来不接受贿赂，也没有情妇等。但是圣彼得粗暴地打断了他的话：“我们对于你没有做什么，一点也不感兴趣，你到底做了哪些事情？”

一个人不可能通过他所没有的能力来完成任何事情，一个人也不可能什么都不做，而能达到任何成就。每个人只有靠发挥自己的长处，努力实

践，才能有所成就。因此，评估的首要目标必须是能让每个人的能力充分发挥。只有当一个人的长处为人所知，并受到赏识时，提出以下的问题才有意义：他必须克服哪些缺点，才能发挥长处，有所进步？一个人希望做得更好、懂得更多、表现得不一样，这些需求都非常重要，必须达到这些目标，他才能成为更优秀的强者。

作为奖励和激励的酬劳

如果一个人会因为表现不好而被开除，他应该也有机会因为表现特别优异而致富。管理者所得到的报酬应该和工作目标息息相关。最糟糕的一种误导是告诉管理人员，他们必须平衡目标，以便能保留企业长期获利能力，但同时却根据目前短期利润发放他们的酬金。

几年前，一家大型制药公司就发生过这种情形。公司管理层原本强调他们希望资深化学家多从事基础研究，而不是去开发立即可以上市的产品。有一年，其中一位资深化学家在有机化学的领域有了重大的发现，但是还需要多年的努力，才能把他的发现转换成商品。结果发年终奖金的时候，这位化学家发现他得到的奖金数目和前一年差不多，拿到高额奖金的同事对既有产品做了很多简单的小改善，但是却可以立即上市。管理层认为自己的行为完全合理，这位化学家的重大发现对于该年的获利毫无贡献，而年终奖金原本就是以每年获利为基础的。但是这位化学家却觉得高层口是心非，于是他递了辞呈，四五位同事也和他一起离职，公司损失了一批最优秀的化学家，直到现在还无法网罗到一流的研究人员。

此外，薪资制度不可太过僵化，以致“超乎职责要求的特殊绩效”得不

到应有的奖励。

我曾经在一家公司认识了一位工程人员，多年来，他训练了无数刚进公司的年轻工程师，而且连续四任总工程师当年都是从他手下训练出来的，但是他自己始终待在基层，毫无升迁机会。工程部门里每个人都知道他的贡献，然而直到他退休，公司始终没有给他应有的肯定。等他退休后，公司不得不雇用训练主任和两名助理来填补他留下的空缺。后来，这家公司为了弥补先前的疏忽，送了一份厚礼给这位退休老人。

这类贡献应该在当时就获得奖励。这类贡献或许无法直接带给企业可衡量的经营成果，但是却能塑造企业精神，提升绩效，而且通常员工都很看重这类贡献，如果管理层不能肯定和奖励这些人，员工会觉得非常不公平。因为伟大的组织之所以有别于一般组织，正是因为其成员有奉献精神。任何组织如果拥有这样的员工，应该暗自庆幸，把原本的薪资上限抛在脑后。针对这类贡献而颁发的奖励应该像美国国会荣誉奖章或英国维多利亚十字勋章一般珍贵、眩目而伟大。

金钱上的奖励绝对不能变成贿赂，也不能制造出高层主管既无法辞职，也不能被解雇的处境。美国企业界为了节税，很流行延期支付酬劳的做法，因而引起严重的不满。

其中一个效应是，有位高层主管多年来一直觉得在公司无法一展所长，想要离开。其他公司开出了极富吸引力的条件，他总是在最后一刻婉拒了，原因很简单，他还有一笔50000~75000美元延期支付的红利扣押在公司里，他必须继续为公司效命5年，才能领到这笔钱。结果，他继续待在原本的工作岗位上，却十分痛苦，经常为去留问题彷徨不已，成为整

个管理团队不满的对象。

企业无法买到忠诚，只能努力赢得忠诚。我们不能贿赂员工留在公司；只有当员工自己禁不起诱惑时，他们才只会怪罪公司。我们不能把开除员工变成过于严厉的惩罚，以至于从来没有人敢轻易尝试。我们不应该让高层主管变得太注重安全感。处理事情时，老是只考虑安全保障的人，不太可能从其他角度看待工作，也不太可能开拓和创新。

我举双手赞成弥补高税率带给高层管理者的损失。20世纪50年代的美国，只有企业管理者的税后收入明显地比1929年的水准低，我认为这种情形无论对于社会福祉或经济发展，都会带来严重的危机。提高薪水不能解决问题，因为高税率会吃掉加薪幅度，达到的唯一效果是激起员工的愤怒（因为没有几个员工明白税前收入其实不算真正的收入）。但是除了用延期支付报酬来贿赂员工之外，一定还有更好的解决办法，既能强调管理者的企业家角色，奖励卓越的绩效，而又不会让管理者变成公司的奴隶。

不要过度强调升迁

每个管理者应该都能从工作本身获益，得到满足，管理职位不应只是在组织中向上攀升的踏脚石。即使在快速成长的公司里，能够升上去的管理者仍然只占少数。对于其他各阶层主管而言，今天的职位很可能就是他们会一直做到退休，甚至过世的工作。每5位管理者中，可能会有三四个人因为公司过度强调升迁而深感挫败，士气低落。过度强调升迁的做法也会引发不当的竞争风气，为了自己能脱颖而出，员工将不惜牺牲同事。

为了避免过度强调升迁带来的坏处，薪资结构中应该提供特殊表现的奖赏，奖金几乎相当于因为升迁而增加的酬劳。举例来说，每个阶层的薪资幅度应该保留适当的弹性，因此绩效卓越的员工获得的报酬将超过比他高一个层级员工的平均薪资，而且相当于比他高两个层级员工的最低薪资。换句话说，即使没有升迁的机会，如果表现优异的话，每个人还是有可能大幅加薪的，而加薪幅度相当于连升两级所增加的酬劳。

但是，单单靠金钱奖励还不够。无论管理者或一般员工，无论在企业内外，每个人都还需要另外一种奖励——声望和荣耀。

对于大企业而言，这个问题尤其严重。无法满足这方面需求的有两个领域，而且主要都出现在大企业中：企业大单位主管以及专业人才对外的地位和声望的象征。

通用汽车或通用电气公司的事业部主管所负责的单位几乎都是产业界的龙头老大，规模通常都相当于或大于独立经营的任何一家同业，不过他们的头衔却只是“总经理”而已，而那些规模较小的竞争者，公司首脑却享有“总裁”的头衔和身为企业领导人的地位。因此基本上，大企业给予管理者的头衔必须能与他们承担的责任和重要性相称。或许应该称他们为事业部“总裁”，而事业部高层主管则叫“副总裁”。许多公司的例子显示（其中最著名的是联合碳化物公司和强生公司），其实在企业内部，这些头衔并不会改变实质关系，但是却会对享有头衔的主管对外的身份地位和荣誉感、工作动机及组织精神，都产生莫大的影响。

同样，企业也必须给予专业人才在专业地位上应有的肯定和奖励。

合理的晋升制度

即使没有过度强调，晋升问题仍会不断盘旋在管理者的脑海中，激发他们的雄心壮志。因此必须有合理的晋升制度，才能塑造良好的组织精神和管理绩效。

企业应该根据绩效来决定晋升。危害最深的做法莫过于为了把绩效不彰的员工踢出去，而推荐他升官，或迟迟不肯让优秀的员工更上一层楼，借口是“假如没有他，我们不知道该怎么办”。晋升制度必须确保所有具备晋升资格的员工都列在考虑名单上，而不是只有最受瞩目的人出线。同时，还必须由更高层的主管审慎评估所有的晋升决定，才不容易发生“把庸才往上推”或“把优秀人才藏起来”的情况。

晋升制度还应该充分运用公司内部的管理资源。如果晋升机会总是落在工程师、业务员或会计人员头上，不仅有损于团队精神，而且，也是对昂贵的稀有资源的一种浪费。有些企业会需要某些特殊才能或技术背景的人才来担当要职，既然如此，他们就应该有系统地雇用较低层次的人员来担任其他工作，并且实实在在地和员工说清楚，免得他们抱着虚幻的期望。但是在大多数企业中，晋升机会失衡其实只反映了僵化的传统、混淆的目标、心理上的怠惰，或不靠实力只因为备受瞩目来决定晋升的做法依旧阴魂不散。

企业不应该完全从内部晋升。内部晋升确实应该是企业的常态，但很重要的是，不要让管理层完全依赖近亲繁殖，结果变得自鸣得意、自我封闭。公司规模越大，就越需要局外人的参与。公司内部应该建立起清楚的

共识——即使是高层管理职位，都需要定期引进外部人才，而外部人才一旦加入公司，享受到的待遇将和遵循正常轨道升上来的“老干部”没什么两样。

西尔斯的发展过程显示了这种做法是多么重要。邮寄事业部自行培养出来的人才，没有一个人能够将事业领域扩展到零售商店，并且确保公司不断成长。因此他们必须寻求外援，借重伍德将军的才能。同样，福特汽车在重整旗鼓的过程中，必须从外界引进人才，担任高层职位。企业必须持续引进外部人才，而不是碰到危机才寻求外援，才能避免危机，或未雨绸缪。

管理章程

升迁决策是我称之为攸关管理者命运的重大决策，其他重大决策还包括有关解雇或降级、薪资高低及工作范围的决策。同样重要的则是有关管理者管辖单位的工作范围和内容的决策，例如资本支出。即使是绩效评估，也深深影响到管理者在公司的生涯发展。这些决策都非常重要，不应该只依赖一个人独自下判断。

就评估而言，一般人都认同上述观点，因此许多公司的评估制度都要求管理者和上司一起检视他对下属的评估。有些公司甚至把这个原则延伸到所有影响主管地位的决策，例如有关薪资或职位的决策。举例来说，通用电气公司要求管理者制定这类决策后必须再经上司核准，才能正式生效。但是在大多数的公司里，只有在任命高层主管时，才会遵守这个规定。至于企业在任命低层主管时，通常都没有明确划分权责，也没有制定

任何措施来防止个人专断或错误决定。除了会直接影响个人升迁、降级、解雇或薪资的决定外，其他的决策就更缺乏明确准则了。

管理者应该了解谁是有权做决定的人，知道在做这类决定时必须咨询哪些人的意见，同时也知道在攸关自己工作和职位的决策上，是否有适当的措施防止个人独断专行或错误判断。他们也应该有申诉的权利。

有些罐头公司的做法最明智。在这里，每一位管理者都能够针对直接影响自己的重要决定（例如有关职位或工作的决定）提出申诉，而且可以一直上诉到总裁和董事长的层次。不过上诉到“最高法院”的机会微乎其微，因为绝大多数的申诉都在第一次审讯中就处理完毕。但是有权向最高层申诉的措施会对整个管理层造成极大的冲击，每位管理者碰到这类重大人事决定时，都会三思而后行。而受人事决策影响的主管在受到恶意、偏颇或愚蠢的对待时，不会再感到无依无靠。

比这些防范措施都更有效的做法是，告诉全体员工，管理层真正想要的是健全的组织精神。事实上，最简单的方法就是告诉所有的管理者：“建立组织精神是每一个人的责任。想想看，你在自己所领导的部门中，做了哪些事情来建立健全的组织精神，然后告诉我们这些高层主管，我们可以做哪些事情，为你所属的部门建立起健全的组织精神。”

管理者深切反省自己和上司的做法，往往有助于改善现况，为管理精神带来重大贡献，也让员工相信管理层并不是只爱说教，而且也决心有所作为。这样做将能形成一种精益求精的愿望，而这种不断改善的决心和意愿甚至比实际的绩效还要重要，因为动态的成长远比静态的完善能带来更丰厚的回报。

什么人不应被任命担任管理工作

最好的做法未必能培育出正确的精神，除非每次管理层任命一个人担任管理工作时，都能证明对某人的任命是正确的。最终能证明管理层的真诚和认真的是毫不含糊地强调正直的品质，因为领导工作是通过品质才能贯彻实施的。好的品质才会树立起好的榜样，人们才会去仿效。品质不是一个人所能获得的某种东西。如果他不将品质带到工作中，他就永远不会有这种品质。品质不是一个人能愚弄人们的某种东西。与他一块工作的人，尤其是他的下属，通过几周就知道他是否具有正直的品质。他们可以原谅一个人的许多东西：无能、无知、不牢靠，或行为粗鲁，但是，他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅高层管理者，因为他们任命了这个

人。可能我们难以给品质下个好定义，但是，缺乏正直的品质所构成的严重性，致使某人不适合担任管理职务则不难界定。如果一个人的注意力只集中在人们的弱点上，而不是人们的长处上，这个人绝不能被任命担任管理职务。一个人如果总是对别人的能力缺陷看得一清二楚，而对他们的能力却视而不见，将会破坏其企业的精神。当然，一个管理人员应该清楚地了解他的人员的局限所在，但是，他必须将这些看作对他们所能做的事的局限，看作让他们把工作做得更好的一种挑战。他必须是一个现实主义者，应懂得如何对其下属扬长避短。

如果一个人对“谁是正确的”这一问题比“什么是正确的”这一问题更感兴趣，这个人就不应予以提拔。将个人的因素置于工作的要求之上是一种堕落的表现，并且起着腐蚀的作用。打听“谁是正确的”会鼓励下属谨小慎

微，或是玩弄权术。总之，它会鼓励人们一发现错事，便立即进行“掩盖”，而不是采取纠正的行动。

管理层不应该任命一个将才智看得比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现。管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现。管理层绝不应该将对自己的工作没有高标准的人放到管理岗位上，因为这样做会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

一个人可能知之不多，绩效不佳，缺乏判断能力和工作能力。然而，作为管理者，他不会损害企业的利益。但是，如果他缺乏正直的品质（无论他知识多么渊博，多么聪明，多么成功），那么他就具有破坏的作用。他破坏企业中最有价值的资源——企业员工。他败坏组织精神，损害企业的绩效。

对于企业高层领导来说，尤其如此。因为组织精神是由最高管理层开创的。如果一个企业有良好风气，那是因为企业的最高管理层风气良好。如果一个企业腐败，那是因为企业的最高管理层腐败。常言道：“上梁不正下梁歪。”在任命高层管理人员时，再怎么强调人的品德也不过分。事实上，除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范，否则就不应该提拔这个人。

关于领导力

我们已经界定组织的目的为“让平凡的人做不平凡的事”，不过我们还没有讨论如何让平凡的人变成不平凡的人。换句话说，我们还没有讨论领

导力的问题。

我是故意如此。领导力非常重要，领导力是无可替代的，但同时我们无法创造或提倡领导力，也无法教导或学习领导力。

在古希腊或古以色列关于领导力的论述中，作者已经充分说明了有关领导力的一切。如今每年都冒出许多关于企业领导才能的书籍、论文和演讲，其中并无新的创见，不外乎古代先知的话语及埃斯库罗斯（Aeschylus，前525—前456，古希腊剧作家）的作品中早已谈过的话题。第一部系统讨论领导力的著作是色诺芬（Xenophon，前431—前350，希腊史学家）的《尼鲁士的教育》（Kyropaidia），这本书迄今仍然是有关领导力最好的一部杰作。然而经过了3000年的研究、告诫、约束和循循善诱，领导人才并没有显著增加，我们也没有比过去更懂得如何培养领导人才。

领导力是无可替代的，但是单单靠管理无法塑造领导，只能创造出有利于领导的潜在特质发挥的环境或抑制领导人才发挥潜能。由于领导人才过于稀有而难以预测，因此我们无法依赖领导人才来创造能让企业发挥生产力及凝聚力的企业精神。管理者必须通过其他方式来塑造组织精神，这些方法或许比较平凡无奇，效果也没有那么好，但至少是管理者可以掌握的方法。事实上，把焦点全部放在领导才能上，反而很容易在建立组织精神上毫无建树。

领导力需要看个人资质，而优秀的总工程师或总经理已经非常罕见，更遑论还要他们具备领导天分了。领导力还需要正确的基本态度，但是最难定义也最难改变的莫过于基本态度了。因此把领导力当作建立组织精神

唯一的关键，结果往往一事无成。

但是，无论个人资质、个性或态度如何，只有通过实践才能完成任务，虽然实践的过程可能单调乏味。实践不需要天分，只需要行动；重要的是做事，而不是讨论。

正确的实践应该要充分激发、肯定和运用管理团队的领导潜能，同时为正确的领导打好基础。领导力并不等于吸引人的个性，那只是煽动人心的行为；领导力也不是“结交朋友，影响他人”，那只是推销能力。真正的领导力能够提升个人愿景到更高的境界，提升个人绩效到更高的标准，锻炼一个人的性格，让他超越原来的限制。要为这样的领导奠定良好基础，必须先建立起健全的管理精神，在组织日常运作中确立严格的行为准则和职责，追求高绩效标准，并且尊重个人及其工作。有个储蓄银行的广告词对于领导也颇适用：希望不能使愿望成真，只有实实在在地去做，才能使希望成真。

第14章 首席执行官与董事会

瓶颈通常都处在瓶子的顶端——首席执行官有多少项工作——工作多么杂乱无章——需要简化首席执行官的工作——一人当家的谬误——首席执行官的工作是团队工作——高层人士的孤立——他的继任问题——对明日企业最高管理层工作的要求——一人当家的危机——这种观念在实践中的废止——如何组织首席执行官管理团队——团队，而不是委员会——不存在一个成员向另一个成员提出恳求——明确分配首席执行官各个部门的工作——团队成员有多少——董事会——为什么需要董事会——董事会应该干什么，董事会应该是什么

俗话说：“瓶颈通常都处在瓶子的顶端。”任何企业都不可能展现出比它的最高主管更宏观的愿景与更卓越的绩效。企业（尤其是大企业）或许可以靠着前任最高主管的愿景和绩效而过一段风平浪静的日子，但这只是把算账的时刻往后延，而且通常都比大家以为可以拖延的时间更短。企业需要建立中央治理机制和绩效评估机制，而这也是高层管理工作的内涵，企业的绩效、成果和精神主要依赖于这两个机制的品质。

前一阵子，我参加了几位大企业总裁为一位工商界前辈所举办的晚宴。这位前辈早年白手起家，建立了一家大公司，并且担任了多年总裁，一年前才转任董事长。晚餐后，他开始缅怀往事，而且很快就开始热切地讨论继任者的表现。他花了将近一小时的时间，详细描述新总裁的工作方式。他一边讲，我一边匆匆记下他提到的各种活动。他最后说：“我为公司所做过最好的一件事，就是挑选接班人。”于是我根据他的谈话，列了

一张清单，说明企业首席执行官所从事的活动和肩负的责任。

我在这里列出这些活动，不是为了正确分析首席执行官的工作，而是因为这张清单忠实反映了一位成功企业家的思维。

企业首席执行官深入思考公司的事业领域。他发展并设定整体目标，制定达到目标所需的基本决策，和管理者沟通这些目标和决策，教导管理者把企业视为整体，并且协助他们从企业整体目标中发展出自己的目标。他根据目标衡量绩效和成果，并视情况检讨和修正目标。

首席执行官也决定高层人事，并且确保公司每个阶层都在培育未来的管理者。他负责制定有关公司组织的基本决策。他必须知道应该问公司主管什么问题，并且确定他们都明白问题的含义。他协调公司各个部门和产品线，在发生冲突时担任仲裁，防止或解决员工间的摩擦。

首席执行官就好像船长一样，在紧急状况下亲自发号施令。

这位前辈说：“5个月以前，我们有个大厂发生火灾，打乱了所有的生产进度。我们必须把急着交货的订单挪到其他工厂生产，有些订单得外包给竞争者，有的只好延迟交货。我们还必须安抚重要客户，或为他们找到替代的供应商。我们还必须立刻决定，究竟要整修这座老工厂，还是干脆重新盖一座现代化的工厂。我们可以在6个月内，花200万美元整修这座工厂，但结果新总裁决定花1000万美元和两年的时间来建新厂，新厂的产能将是旧厂的两倍，成本却低很多。这是正确的决定，但这表示所有的生产计划和资本支出计划都必须改变。这也意味着在发行公司债券筹款之前，必须先想办法拿到6个月的银行贷款来应急，而原本我们打算一年后才发

行公司债券。于是，足足有4个星期的时间，新总裁夜以继日地待在办公室里工作。”

他接着说，同样，当公司业务碰到严重的麻烦时，新总裁一肩挑起应负的责任。当有人控告他们公司侵犯了专利权时，新总裁和公司律师及外面的法律事务所为了应付这场官司，一起花时间准备资料，还拨出两个星期的时间出庭作证，为公司辩护。

接下来这位新总裁做的事情（也是只有他才能做的事情）是，负责规划资本支出，筹募资金。不管是银行贷款、债券发行或股票上市，新总裁都积极参与决策和谈判。他也向董事会建议股利政策，关心公司和股东之间的关系。他必须在年度股东大会上回答问题，保险公司和投资信托公司等大型法人投资机构的证券分析师在需要时，必须能随时找得到他，同时他还不时和重要报纸和财经杂志的金融记者见面。

他必须为每个月的董事会议安排议程，在董事会上报告和回答问题，同时把董事会的决议传达给公司主管。

“他每个月都会到华盛顿一次，花两天的时间参加两个政府顾问委员会的会议，原本我是委员，现在则由他接手。”前总裁说：“直到现在，我还在我们最大的工厂所在的城市担任医院委员会的委员，也仍然担任地区红十字会的董事，但是新总裁已经接手担任社区福利基金会的副主席，同时也担任公司为员工子女设立的教育基金会董事。他获选为母校（一所工程学院）的理事，明年还将担任母校筹款活动的地区主席。他尽量减少公开演讲的次数，委由副总裁出面，但是每年仍然必须参加一两次商会的会议，通常只发表简短的谈话。上个月，他参加美国管理协会的会议，报告

我们公司的组织结构。每年我们还会召开一次经销商大会，总裁必须做开场演讲，介绍我们的新产品和销售计划；他还必须在经销商大会的最后一天，主持一场盛大的晚宴。另外，在我们公司，由服务25年以上的资深员工组成的‘老员工俱乐部’每年有一次聚会，总裁在大会上介绍新会员，并且颁发纪念章。我们每年也为即将退休的主管（从工厂领班到副总裁在内）举办两三次晚宴。我主持其中一次晚宴，新总裁则负责主持其他几场。公司还有个由我发起的宝贵习惯，就是每年都邀请刚提升到管理职位的新人到总公司来，把他们介绍给高层主管认识。当然，我们每批只介绍五六位新主管，因此每年有八九次这类的聚会，而且总裁要在高层主管餐厅招待他们用午餐。”

清单上最后一项工作是：每年新总裁都亲自造访在美国和加拿大的52座工厂。他规划在不久的将来，就去视察在欧洲和拉丁美洲的7座工厂。

“我们的工厂都蛮小的，”这位前总裁说，“只有一座工厂——就是起火的那座工厂，员工超过2000人。其他的工厂员工人数都不到1000人，平均只有400人左右。我们希望保持小规模，以把工厂管理得好一点。我们尽可能给工厂主管最大的自由度，但因此更必须强调，所有的工厂都是公司的一分子，所有管理者都属于同一个团队。而只有‘大老板’亲自造访了每座工厂，才能达到这样的共识。而且总裁从参观工厂中学到的，也远比坐在办公室读报告要多得多。他通常都花一天的时间视察工厂，另外一天则拜访那个地区的客户，看看他们有什么不满的地方。”

当这位老前辈描述完接班人的工作后，立刻引发了同桌企业家的共鸣。其中一位问道：“你们的新总裁视察工厂时，需不需要会见当地大

学、医疗慈善机构的募款人？对我来说，这是最耗时的事情。”另外一位说：“你们的总裁不用参与劳资谈判吗？我们公司的人事副总裁坚持我必须参与谈判过程。”第三位问：“你们去年在芝加哥发生的罢工事件是怎么解决的？谁负责处理这个问题？”到此为止，没有一个人说：“我不会亲自处理这件或那件事，我授权下属去做。”事实上，从这位老前辈开始谈话之后，我就一直想问这个问题：“请问，你们这位新总裁是不是有三头六臂啊？”这时候，我已经列了41项不同的活动，全都是有经验的公司总裁认为首席执行官责无旁贷的工作。

工作多么杂乱无章

几乎没有一项工作比企业首席执行官的工作更需要组织和系统。企业总裁和其他人一样，一天只有24小时，而他需要的睡眠和休闲时间当然也和其他工作比较轻松的人没有两样。只有把总裁的工作内容拿来彻底研究一番，总裁工作时才不会漫无章法；只有系统化地安排优先顺序，首席执行官才不会把时间和精力都耗费在不重要的琐事上，才不会忽略了重要大事。

不过，我们几乎没有做过严谨而系统化的工作安排，结果无论公司大小，许多首席执行官工作时都缺乏条理，浪费了很多时间。

瑞典卡尔森教授（Professor Sune Carlsson）的研究报告是我所见过的唯一一份已发表的、把重心放在分析首席执行官日常工作方式上的研究。^[1]卡尔森和同事花了几个月的时间用秒表记录瑞典12位企业家如何运用工作时间。他们记录了这些企业家花在谈话、开会、拜访、听电话等方

面的时间，结果发现这12位企业家没有一位可以连续工作20分钟而不受到干扰。至少在办公室中绝对办不到。他们只有在家里，才可能集中注意力。他们经常需要在一大堆冗长而不重要的电话和“危机”问题之间，勉强挤出时间，即席做重要的和长期的决策，只有一位首席执行官例外。而这位例外的首席执行官每天早上进办公室之前，都先在家里工作一个半小时。

我们没有针对美国的企业首席执行官做过这样的研究，但是我们不需要研究就可以推断，许多首席执行官都被外在压力和紧急事件占据了工作时间，消耗了宝贵的精力。

即使是受到外在压力支配的首席执行官也比某些首席执行官好得多，至少他们还把时间花在首席执行官的工作上（尽管是比较不重要的部分），比这更糟的是把时间浪费在某一部分的功能，而非管理企业上：例如在应该制定财务政策时，却在招待客户；忙着修正工程图上的细节，却忽略了组织不良的危机；亲自检查每个销售人员的费用账目等。这些人不但无法完成自己的工作，而且因为他们把下属的工作抢过来做，因此妨碍了其下级管理者完成工作。这种紧抓着自己擅长和熟悉的功能性工作不放的首席执行官其实不在少数。

这个问题牵涉工作的系统化概念和组织。如果没有建立这样的概念和组织，即使是最能干、最聪明和用意善良的首席执行官，也无法把工作做好，只好忙于应付压力和紧急状况。我曾经听到一位演讲人说：“骑虎难下，咎由自取。”这正是深受工作压力所左右，而不能有系统地研究、思考和安排工作和时间的最好写照。

著名的法国工业家和管理学家诺德林（Rolf Nordling）最近指出，[2]首席执行官的工作是科学管理的应用中最缺乏探索的一大领域，尤其在“简化工作”方面。首先要做的应该是效法卡尔森在瑞典的做法：用秒表精确记录执行官每天的工作时间过程，并加以研究。

这种做法当然很不错，然而（正如诺德林急于指出的），在进行工作时间研究的同时，也必须深入思考执行官的工作内容应该是什么。有哪些活动需要首席执行官亲自参与？哪些事情可以放手让其他人做，让谁来做？应该把哪些活动摆在第一位？无论“危机”带来的压力有多大，他应该为这些活动保留多少时间？

换句话说，单凭直觉行事的管理者无法胜任首席执行官的职务，无论他多么才智过人、反应灵敏。首席执行官的工作必须有所规划，而且也必须根据计划来执行工作。

一人当家的谬误

即使有了系统化的研究、周全的组织和充分的授权，首席执行官的职务仍然不是单靠一己之力就能做得好、应该由个人承担的工作。的确，首席执行官工作上的问题有90%都根源于一人当家的谬误。我们就和亨利·福特一样，仍然把现代企业的首席执行官想成传统经济模式中独资的私人产业业主。

任何人在上班时间都有忙不完的工作。前面我列举了许多首席执行官实际参与的活动，或许我们应该从首席执行官的工作清单中删除其中一半

的活动，交给其他人办理。剩下的15项、20项重要工作，仍然不是单靠执行官一己之力就可以独立完成的。每一项工作对企业而言都非常重要，都困难而耗时，必须缜密地规划、思考和筹备。即使尽量加以简化，这份工作仍然超越了个人所能承担的管理责任幅度。即使老天爷能无限量供应万能的天才，除非也能同时命令太阳永不下山，否则一人当家的观念仍然站不住脚。

首席执行官职务中所包含的活动性质也过于南辕北辙，很难完全由一个人来执行。首席执行官的工作清单中主要都是和规划、分析、政策执行相关的工作，例如决定公司的业务、设定目标等，也包括需要迅速决策、当机立断的事项，例如处理重大危机；有的工作和公司长远的未来有关，有的则着眼于解决眼前的问题。不过，基本原则是，如果你把明日事和今日事混淆在一起，那么就绝对不可能达成目标，更不要说与昨天的事情混合在一起了。诸如仲裁内部冲突或发行股票等活动需要发挥谈判技巧，有些活动需要的则是教育家的才干，还有一些活动要求高明的交际手腕（至于像参加公司社交活动、喜庆宴会等，最重要的恐怕是要有铁打的肠胃了）。

企业首席执行官必须具备3个基本特质：“思考者”“行动者”和“抛头露面的人”（引用一位在企业担任高层主管的朋友的说法）。我们或许可以在一个人身上找到其中两项特质（“但是，你真的想要找个精神分裂的人坐在首席执行官的位子上吗？”同一位朋友质疑），通常很难在同一个人身上看到3个特质并存。不过，如果企业要繁荣发展，就必须在这3个重要领域中，都找到人好好负起责任。

因此结论只有一个：（或许非常小的企业是个例外）即使有再妥善的安排，都不可能由个人来承担企业首席执行官的所有工作，必须由好几个人共同努力，通过团队合作来完成。

这个结论还有两个值得讨论的论点：第一，是首席执行官的孤立状态。

无论公司大小，总裁的职位都会把他隔绝于其他人之外。每个人都有求于他：下面的主管想要“推销”自己的想法或升官；供应商想把产品卖给他；顾客希望获得更好的服务或享受到更低的价钱。因此总裁和其他人打交道时，出于自我保护，不得不采取若即若离的态度。而且一旦公司达到一定的规模，到达他手中的信息或等待决定的事项势必先经过筛选、整理或摘录，不是活生生的原始资料，而是过滤过的信息，否则总裁根本不可能处理。他的社交生活（如果他有任何社交生活的话；考虑到总裁的工作压力，他根本不太可能有社交生活）通常都是和同样阶级与身份地位的人在一起，因此他几乎没有什么机会和观点、经验或意见不同的人交流。他可能是全世界最随和的家伙，但是他视察工厂或和主管共进午餐时，却如拜占庭式的国家访问，尽管这完全不是他的错。结果，有一位敏锐的管理观察家曾经对我说：“坐在总裁位子上的人是全世界最寂寞的家伙。”

妥善组织首席执行官的工作或许更强化了这种孤立的状况。因为首席执行官最不应该亲自插手的事情很多时候正好能让他穿破与世隔绝的帷幕。每个人都认为，首席执行官应该多花一点时间思考和规划，但这表示他花在和客户通电话、处理生产或设计上的细部问题，接见突如其来的访客或慈善机构募款人，以及与记者聊天或在销售大会上和大家打成一片的

时间就更少了（或根本没有时间）。然而，尽管还不足够，但这些全是能打破总裁与外界产生隔阂的活动。

不过，妥善组织首席执行官的工作仍然绝对必要。为了达到这个目标，并且在随之而来的高度孤立状态中仍然维持首席执行官职位的效能，就需要团队的协助。有了团队之后，首席执行官可以和同阶层的人一起讨论，而且这些人对他并无所求，他们在一起时，他可以无拘无束，自由交谈，不需要战战兢兢，谨言慎行，可以坦白说出心中真正的想法，而不需要有所承诺。同时，他因此也可以听到各种不同的观点、意见和经验，这些都是完善的决策所不可或缺的，但一人独揽大权的情况下，即使是最聪明的公关专家都没有办法让首席执行官听到不同的声音。

其次，公司最高管理层采取团队方式运作，也足以解决接班的问题。如果公司高层只有一个人独揽大权，那么真的很难规划接班问题，将会引起一场龙争虎斗。^[3]最高主管退休（或重病、过世）都会导致危机。而一旦正式任命了接班人，一般而言，不管后来发现这个选择有多糟，都无法中止任命或将他撤换。但是，如果最高管理层是一个团队，例如有3个人共同领导，那么几乎不太可能3人全数更迭。相对而言，要在3个人中间换掉一个人会容易许多，不会造成管理危机；即使选错了人，也不会演变为无可挽回的致命错误。

通用电气公司总裁科迪纳（Ralph J.Cordiner）1953年以“有效的组织结构”为题在哈佛商学院演讲的时候，极力强调这个观点（通用电气公司本身就是在高层采取团队领导的著名例子）。他说：“企业首席执行官如果负责，应该在接受任命后3年内，至少找到3名以上的主管和他的表现不

相上下，有资格接任他的职位……

我们因此认为，企业最高阶层应该有一些职位和首席执行官的职位一样重要，薪资水准差不多，而且具有同样的威望，这是非常重要的事情。如此一来，等于创造了好几个执行副总裁的职位，他们组成了高层管理团队。我们的想法是，这些高层主管应该和总裁及董事长成为一个团队，每个人都有自己的特殊职责，同时在必要时，又能接替其他人的工作。”

最后，未来企业首席执行官的工作将包括了解一系列数学和逻辑分析、综合分析与衡量的新基本工具。首席执行官必须能够清楚可以把这些工具应用在什么地方，教育其他主管这些工具的意义和用途，同时具备基本的应用技巧。这些工具将包括前面所讨论过的分析和预测未来的技术，其中也包括诸如“作业研究”“信息理论”和高等数学理论等（本书将在第五部分中讨论如何将这些工具应用到决策过程中）。

如此一来，20年后，或可能更早一点，首席执行官的职位所要求的不只是“抛头露面的人”“思考者”和“行动者”，除此之外，还必须是一流的分析家和整合者。当然没有人能在一生中同时扮演好这4种角色，更不要说在同一个工作日中四者兼顾了。

一人当家的危机

企业的最高管理层应该是个团队，但即使将高层管理工作组织为团队工作的人都认为这种说法是异端邪说（举例来说，在我们前面引用的演说词中，通用电气公司的科迪纳强调需要有一组地位、威望相当的人参与高

层管理，但是他仍然谈到“一位首席执行官”）。大多数组织理论专家似乎认为，一人当家是自然法则，不需要任何证明，也不容有任何怀疑的余地。

在美国以外的地方，成功的管理者大多数以团队方式来共同承担最高主管的职务，这充分证明了根本没有什么自然法则可言。在德国，每家大企业都有管理团队。通常都由其中一位成员主持团队的运作，但所有成员都平起平坐（具有讽刺意味的是，希特勒抨击这种运作方式为“无能的民主”和“美国主义”，他试图推动一人领导的管理模式）。同样，英国银行界的“五大”所创造的高效率管理组织建立了不止一个，而是两个高层管理团队：董事长和副董事长负责基本目标，总经理群负责政策、管理实务和人事。

今天，这种观念在企业中面临严重危机，在大企业中，情形尤其严重，由此可见高度怀疑一人当家的观念是合理的。一人当家再也无法好好制定决策。他根据下属给他的一页纸的建议，来核准攸关公司存亡的重要决策，而事实上，他根本无法根据这短短一页纸来下判断，更不用说改变决策了。他甚至不知道这份简短的报告是否呈现了所有的重要事实。更糟糕的是，他越来越依赖这些高度形式化的“口头报告”来做决策，而这些报告的目的都是希望能通过最少的讨论，让老板点头核准，换句话说，老板对于自己核准的决策，缺乏深入的了解。

更糟糕的是，“私人智囊团”的势力日益膨胀。由于无法做好首席执行官的工作，首席执行官周遭围绕着一群私人亲信和助理、分析家、“控制部门”等。私人智囊团都没有明确的职责，但都能直接同老板接触，在组

织中拥有神秘的权力。他们削弱了一线主管的职权，重复了主管的工作，阻断主管直接和高层沟通的渠道。他们是组织不良的最大病源，形成了亲信统治的状况。然而一人当家很需要智囊团，如果组织在设计上不允许他组成一支适当的管理团队，他就只好将就一下，靠助理、秘书和亲信替他拿主意，而制定公司基本决策的重要权力也逐渐落入这些人手中。

我所看过的最糟糕的例子是，在一家规模不小的钢铁公司里，总裁助理的数目是副总裁的两倍。没有一位助理有明确的工作职责，总裁吩咐他们做什么，他们就做什么。例如，同一位助理可能既要为总裁采购圣诞礼物，又负责公司的财务规划。没有一位助理手中握有实权，但实际上，他们却是最后制定决策的人。然而，当新上任的董事长要求这位总裁取消这种畸形的做法时，他回答：“我知道我早应该杜绝这种离奇的现象。但如果不是这样，我怎样才能完成所有的工作呢？”解决办法其实很简单。让几位副总裁组成“规划委员会”，委员每个星期必须拿出两天的时间，来完成委员会的工作（因此，这几位副总裁把部分职务分出去，公司另外指定了四位新的副总裁来分担他们的工作）。委员会负责设定目标、提出有关政策、组织高层管理人事的建议，同时为财务计划和预算编制做准备。换句话说，公司的管理由团队来负责，团队成员包括扮演“行动者”和“抛头露面的人”的公司总裁，以及担任“思考者”的规划委员会。从此以后，公司就没有再碰上什么大麻烦，也无意恢复“私人智囊团”了。

一人当家观念逐渐瓦解的另外一个迹象是，许多大企业中高层主管日益增多。公司最高主管和实际运营单位之间，插进了越来越多的管理层级。例如，通用汽车公司的总裁和各产品事业部的主管之间，隔了两个管理层级。即使像雪佛兰这么庞大的事业部（雇用了20万员工，每年卖出去

价值40亿美元的汽车），其总经理仍然不是直接向通用汽车的总裁报告，而是向事业集团主管报告，而事业集团主管再向执行副总裁报告，然后才呈报总裁本人。但到了这个阶段，已经不再有管理可言了，如果我们所说的“管理”仍然和“可管理的”有任何关系的话。当然，要管理像雪佛兰这么庞大的事业（比许多所谓“大公司”的规模都还要大好几倍），必须能和操最后生杀大权的人直接沟通。这种危险而令人困扰的超级管理结构之所以存在，纯粹是因为通用汽车的总裁无法亲自执行最高主管的所有工作。

最后，对速度的考虑导致企业一家接一家地纷纷放弃了一人当家的观念，这证明了一人当家其实是只能藏身于理论中的幽灵。实际上，工作是由一个团队来完成的。

美国新泽西州的标准石油公司则更前进了一大步，他们的最高阶层是由14个人所组成的董事会，而这14个董事都是公司的全职主管。比较常见的情况是通用电气公司的模式：高层管理团队包括总裁和一群可以称为代理总裁的高层主管，以及几位负责研究、营销或管理组织等重要领域目标和政策拟订的副总裁。纽黑文铁路公司、美国罐头公司、联合碳化物公司和杜邦公司都采取同样的模式。

事实上，究竟成功的企业是否采用了这种一人当家的方式，都很值得怀疑。在每个企业成长的案例中，都是至少由两三个人通力合作才会有所成就。公司在创立之初往往“活在一个人的阴影之下”，但是除非一人当家的领导模式逐渐转变成团队领导模式，否则公司不可能生存和成长。通用汽车公司成长最快的时期就是由两三个人组成的集体领导团队，其中包括先担任总裁、后来成为董事长的斯隆，以及先是副总裁、后来担任副董事

长的布朗，通常还包括第三位主管——实际的公司总裁。在罗森沃尔德执政时期，西尔斯公司的高层管理团队包括3个人：罗森沃尔德自己、他的法律顾问罗伯，以及负责邮购作业的多林。伍德将军接掌西尔斯后，仍然由3个人团队担负起经营重任，包括他自己、负责商品规划的副总裁豪泽，以及公司总裁。标准石油公司及其宿敌索康尼公司也是如此，索康尼公司在20世纪20年代由两个人合力创建。

这份名单可以无止境地延伸下去，包括美国电话电报公司、通用食品公司、杜邦公司，几乎所有美国大公司都不例外。即使是福特汽车公司在成长最快、事业最兴旺的时期，都是由老福特和卡曾斯（James Couzens）两人小组所领导。

以团队组织方式执行高层管理职务，是成功大公司的惯例，也是他们成功的主要原因之一，1954年4月《哈泼杂志》刊登的报道就指出过这点：

美国有一家很受推崇的银行最近向研究部门的主管抛出一个问题：“有没有任何特征可以让我看出一家公司管理得到底好不好？”

研究人员很快就发现，这个问题乍看之下很简单，其实不好回答。单单利润本身，并非可靠的指标。短视的主管只要让工厂不停运转或耗尽库存原料，就可以轻易得到几年的高获利。此外，一直处于亏损状态的公司可能正走到转折点，即将一飞冲天，因为多年的研究发展和高瞻远瞩的管理终于开始收获了。

最后，在研究了几百家公司之后，研究人员发现了一个线索。这个发

现完全出乎意料，显然商学院或专业市场分析师都还没有发现这个线索，银行因此能够更准确地投资，并获得出色的成果（顺便提一下，这个信息还是第一次公之于世）。

以下就是研究部门主管的报告：

“如果一家公司的最高主管领的薪水比公司第二、第三、第四号人物的薪水高了好几倍，那么你可以肯定地说，这家公司一定管理不善。但是，如果公司最高层的四五位主管的薪资水准十分接近，那么整个经营团队的绩效和士气很可能都很高。

“至于薪资高低反而没有那么大的差别。不管公司总裁的年薪是2万美元或10万美元，都不重要，只要副总裁能拿到总裁75%~90%的年薪就无妨。但是当总裁自己拿10万美元的高薪，而主要管理者只拿到2.5万~5万美元的年薪时，麻烦就来了。”

成功的小公司也不例外。他们通常都由两人小组或三人小组（通常都是公司总裁，加上销售主管和财务主管）共同担负“首席执行官”的职责。除了初创时期以外，一人当家模式都行不通。

在采取分权化管理的公司里，例如通用汽车的事业部或通用电气的产品部门，也是同样的情况。每当我们分析这类单位时，我们发现他们的最高管理层都是一个团队。团队中可能包括这个单位的总经理和一位高层主管——通常都是财务主管（因为负责财务报表的财务主管，和总公司有直接的沟通渠道）。有时候，则包括单位总经理和他的直属上司，例如通用汽车的事业集团副总裁和通用电气的事业部总经理。我所见过最成功的例

子是，以上三种高层主管通力合作，在团队中平起平坐（尽管在正式的组织阶层中并非如此）。

事实上，只有一个论点可以为一人当家辩护，尽管这个论点不太有说服力。这个论点是：一定要有一个人对董事会负责，而他必须是最后的老板。但是，尽管和董事会的关系非常重要，却只是最高主管诸多职能之一，而且今天大多数大企业的董事会成员都包含好几位高层主管，因此显然董事会也预期将会和不止一位高层主管共事（通用电气公司的董事长甚至还要向总裁报告）。

一人当家的观念违反了所有的经验和工作上的要求，成功的公司都不采取这种方式，推行这种制度的公司往往也深陷麻烦之中。

如何组织首席执行官管理团队

那么应该如何组织首席执行官管理团队呢？

第一个要求是，这必须是个“团队”，而不是“委员会”。团队没有集体责任，每个团队成员在他所负责的领域中享有最终决策权，有事情大家集思广益，但各自做决定。不过千万不要忘了，组成“团队”的方式有两种，或许我可以分别用棒球队和网球双打搭档为例。

在棒球队里，每位球员都有固定的守备位置，不能随便离开位置。在网球双打比赛中，每位球员一方面有自己的责任区，但是也需要在队友出现漏洞时灵活补位。在第一种组织形式中，必须为每位球员划定界限。在第二种组织形式中，界线由合作搭档自行制定。棒球队的好处是，即使完

全陌生的一群人也可以一起打球，但是厉害的对手可以把球击往守备位置之间的三不管地带。至于网球双打比赛，如果想要赢球的话，双打搭档必须一起打球一段时间，等到两人彼此了解，建立信任之后，打球时就不会出现防守的空隙，让对手有可乘之机。换句话说，第一种团队完全依赖完善的组织，第二种团队则在组织中加上了个人调整和弹性的元素。两种方式都能组织起成功的管理团队，但是团队每位成员以及公司其他主管都必须了解他们选择的是哪一种组织方式。

尤其在设定有关企业关键领域的绩效目标，以及慎重考虑决策和行动对这些领域的影响时，责任归属必须非常明确。可能管理团队的每一位成员都必须承担部分责任；可能指派副总裁组成规划委员会来负责，或指派专人负责，事实上通用汽车公司的唐纳森（Mr.Donaldson Brown）在担任副董事长时，就肩负这一责任，也可以在每个领域指派一个人负责此事——虽然只有非常大的企业才会这么做。通用电气公司就采取这个做法，他们的最高管理层除了总裁和集团首席执行官外，还有几位副总裁，每位都横跨整个公司，专门负责管理某个关键领域。

在这里，公司规模和业务性质扮演了决定性的角色。最重要的是，有关长期规划和思考、设定明确目标、发展绩效评估标准和培养主管等工作，都必须理清责任归属和明确指派负责人。

第二个要求是，管理团队的成员之间不能相互责难。无论是谁做的决定，都代表整个管理团队的决定。这并不表示管理团队不需要有一位队长。相反，队长的角色非常必要，而且一定会有某个人凭着才干和道德权威脱颖而出。例如，在通用汽车公司中，不管斯隆先生坐在会议桌的什么

位置，也没有人会质疑谁是老大。同样，在西尔斯公司，伍德将军的地位必然超越其他主管。但是，每当公司出现这样一位特殊人物时，他必须加倍小心，不要任意推翻别人的意见，干涉别人的领域，运用自己的优势，使别人处于弱势。换句话说，他应该运用自己的长处来协助团队成员扮演好各自的角色，发挥高效能的团队领导作用。他必须扮演队长的角色，而不只是在场边摇旗呐喊的管理者。

团队中究竟应该包含多少位成员？应该越少越好，但是至少要多于两个人。的确，如果两个人能密切合作，就能形成理想的团队。但这种情况极为罕见，由两个人组成的团队通常都极端不稳定。有一位企业管理团队的资深成员曾经告诉我：“如果团队中只有两个人，只要彼此意见稍稍不一致，都可能变得很危险。如果团队中还有第三个人，即使其中两个人彼此不说话，团队还是能正常运作。”只有当两位搭档在情感上有强烈联系时，双人团队才会运作得很好，但是这种状况本身就非常不妥当。最后，接班问题会变得更严重。正因为两位合作伙伴的关系必须非常亲密，他们通常都会一起退休，否则留下来的人很难适应新搭档。当通用汽车的斯隆先生退休时，布朗也自愿提早好几年退休，就是个好例子。另外一个例子是通用电气公司的斯沃普（Mr.Swope）和扬（Mr.Young）一起从经营团队中退休。不过千万不要忘了，管理团队的重要任务之一是延续管理团队，让继任者能顺利接班，而非制造危机，掀起惊涛骇浪。

董事会

我们在前面谈到了首席执行官的概念所面临的危机。然而，我们没有

提及其中一个原因——在企业运作机制中，董事会的功能逐渐没落。

根据法律，董事会是企业唯一的法定机构，无论用什么形式，每个工业国家都有这种机制。在法律上，董事会就代表企业主，他们掌握大权，也独享所有的权力。

而在现实世界里，董事会在立法者眼中充其量只是陈腐的假象罢了，甚至称之为“影子国王”也不为过。在大多数的大企业中，董事会成效不彰，管理团队早已取代了它的地位。“内部”董事可能是重要原因，也就是说，董事会完全由管理团队成员组成，他们在每个月的第一个星期一开会，监督和核准自己在每月其余29天所做的事情。或是董事会完全只是做样子，将一堆名人安插在董事会中挂名，董事手中没有任何信息，也没有影响力或权力欲。在小公司中常见的模式则是，董事会只是积极参与家族事业的家族成员和前合伙人的遗孀所参加的另外一个会议罢了。

如果我们的信息正确的话，这种情形在其他国家也很普遍，因此董事会逐渐没落就不是偶然，而是有着根深蒂固的原因。部分原因在于：由于企业的所有权和控制权已经分立，因此由股东代表来指挥企业运作，就变成很荒谬的事情；其次，今天的企业运营变得非常复杂；或许最重要的原因是，要找到有时间召开董事会，而且还严肃看待董事职务的优秀人才，变得越来越困难。

但是，有些实际的功能却只有依赖董事会的运作，才能充分发挥。公司究竟在从事什么样的事业及应该经营什么样的事业这类重大决策，必须有人点头同意；必须有人核准公司设定的目标和发展出来的绩效衡量标准；还必须有人以批判性的眼光审核公司的利润计划、资本投资政策和支

出预算，也要有人扮演“最高法院”的角色，为各种组织问题做最后的仲裁；更需要有人来关心组织的精神，确定组织能充分发挥员工的长处，弥补他们的弱点，并积极培育未来的管理者，而且给予管理者的报酬、所运用的管理工具和管理方法都能强化组织的力量，引导整个组织朝着既定目标迈进。

董事会千万不可变成法律上的统治机构，而必须是企业审核、评估、申诉的机制。只有在企业面临危机时，董事会才能变成行动的机构——撤换失败的现任主管或填补离职、退休或过世主管的空缺。一旦新人上任，董事会就再度恢复到原本的角色。

需要对公司目标负责的管理团队成员必须直接与董事会合作。在大公司中，其中一个方法是针对每个重要目标，在董事会中成立委员会，而负责这个领域的高层主管则担任委员会的秘书或主席。我知道好几个大企业都采取这种做法，而且获得了不错的成果。但是无论如何安排具体细节，董事会都必须能直接接触到负责决定公司关键领域目标的最高主管。

董事会必须保持超然的立场，不介入公司经营管理。此外，董事会也必须视公司为整体，这表示实际担负管理大任的高层主管不应该掌控董事会。事实上，如果董事会真的是个“外部”董事会，也就是大多数的董事从来不曾在公司中担任全职主管，那么董事会将能发挥更高的功效。

许多人往往以大公司的复杂度为由而设立内部董事会，但是对大公司而言，董事不知道公司经营的细节，正是董事会的一大优点。当然，不诚实的最高主管可能会欺瞒董事会（虽然一旦董事开始要求看到他们应该看到的信息，提出他们应该问的问题时，这种情况就不会持久）。但是，尽

管内部董事比较不会遭到他人蒙蔽，却很容易自己骗自己。内部的全职主管往往考虑太多眼前的问题或技术问题，外部董事因为隔了一段距离，反而不会犯这个毛病，因此能够留意整体发展形态，关照到更宏观的目标和计划，针对概念和原则提出问题。

在典型的小型家族企业中，外部董事具备了另外一个同样重要的功能。小公司管理者通常没有谈话的对象，没有人来挑战或检验他们的决策，显得格外孤立，而且管理团队通常人数太少，没有办法通过团队成员不同的背景和个性，发挥矫正的功效，而在大公司里，管理团队成员的多样性往往有助于弥补孤立的坏处。因此，即使小公司的董事会中都需要包含外部董事。

不过，要真正从董事会中获益，每个企业都必须慎选董事。无论大企业或小公司，董事的经验、看法和利益都必须与管理团队不同。聘请与公司往来的银行家、供应商或客户来担任董事，达不到这个目标，必须寻找出身背景和管理团队截然不同的人来担任董事（从这个角度而言，英国企业喜欢邀请杰出的公仆在公职生涯结束后参与董事会，相较于美国人喜欢把董事会成员局限于一小撮“经营者的家族成员”，真可谓是一大进步）。我们需要的董事会不是会附和及管理团队的董事会，而是能够对事情抱着不同的看法，能够提出异议和质疑，尤其必须质疑管理团队行动背后的假设。

为了找到公司需要的这类人才，董事的报酬必须非常有吸引力。

事实证明，董事会可以成为企业最重要、有效且建设性的根本组织。举例来说，默克制药公司（Merck&Company）认为能建立强而有力的董

事会，是其崛起并成为制药业龙头的主因。但是，要让董事会发挥实际功效，而不只是法定的虚设机构；理清董事会的功能，并且设定明确的目标；吸引杰出人才加入董事会，并且让他们能够且愿意对公司有所贡献，都不是容易的事情。但这是最高管理团队最重要的工作之一，也是成功完成使命的主要条件之一。

[1] 详见卡尔森的著作《首席执行官的行为》（Executive Behavior, Stockholm：Stromberg, 1952）。

[2] 出自他在1954年接受华莱士·克拉克“科学管理杰出贡献奖”时的致辞，这段致辞是在1954年1月13日的（美国）国际管理发展理事会上说的。

[3] 在卡梅隆·霍利（Cameron Hawley）的畅销小说《行政套房》（Executive Suite）中对此有更有趣、更精彩的描述。这是很现实的，只是在真实的商业生活中，欢乐大结局可能会比较少一些罢了。

第15章 培养管理者

培养管理者三重责任：对企业，对社会，对个人——哪种方式的培养不是培养管理者——它不能是升迁的计划或寻找“后备人选”——“可提拔人选”的谬误——培养管理者的原则——培养整个管理群体——为明天的需要培养管理者——工作轮岗还不够——如何培养管理者——自我发展需要——管理人才的规划——培养管理者不是一种奢侈，而是一种必需

任何企业的兴旺与存亡都必须依赖未来的管理者展现经营绩效。由于今天的企业基本决策需要更长的时间才能开花结果，因此未来的管理者就变得格外重要。既然没有人能预测未来，今天的管理者如果要制定合理而负责任的决策，就必须好好筛选、培养并考验将在未来贯彻这些决策的明日管理者。

管理已经变得日益复杂。由于技术快速变迁，至少在美国，日常竞争已经变得越来越重要，也越来越紧迫，因此今天的管理者必须有能力处理许多新“关系”——与政府的关系、与供应商及客户的关系、与员工或工会的关系，凡此种种，都需要更优秀的管理者。

今天的企业也需要更多的管理者。工业社会的本质就是理论知识、组织能力和领导能力（简单地说，就是管理能力）逐渐取代了手工技艺。事实上，美国是首先面临这种困扰的社会，基本问题不再是：我们的社会能够允许多少受过教育的人不必为养家糊口而操劳，而是我们的社会能赡养得起多少没有受过教育的人。

培养管理者也是企业必须对社会承担的责任——如果企业不自动自发，社会将迫使他们采取行动。因为企业的延续性，尤其是大企业的延续性，是非常重要的事情。我们的社会不能容忍企业主管由于找不到足以胜任的接班人，而使这种创造财富的资源蒙受损害。

我们的公民越来越期待企业能够实现社会的基本信念和承诺，尤其是对“机会均等”的承诺。从这个角度而言，培养管理者不过是技术名词而已，代表了我们实现基本社会信念和政治传统的手段。

现代工业社会中的公民逐渐希望在工作中满足创造的欲望，并发挥本性，希望工作能超越经济需求，满足个人的自尊和自豪。因此，培养管理者只是企业管理层履行社会义务的另一种方式，如此一来，工作和工业发展的意义就不只是谋生工具而已。企业通过提供挑战和机会，让每位管理者将潜能发挥得淋漓尽致，企业借此履行了对社会的义务，把工作变成一种“生活方式”。

过去几年中，培养管理者之所以突然成为美国企业关注的焦点，正是因为看到了这些需求所致。15年前，我刚对这个议题发生兴趣时，我发现只有一家公司注意到这个问题，那就是西尔斯公司。而今天，进行中的培养管理者计划可以说数以百计，几乎每家大公司都有类似的计划，甚至越来越多的小公司也在发展自己的培养管理者计划。

哪种方式的培养不是培养管理者

培养管理者不能只是“升迁计划”，只针对“可以获得升迁的员工”来规

划，希望为高层管理职位找到接替的“后备人选”。因为“后备人选”这个名词本身隐含的意义是：管理者的工作和公司的组织结构仍然维持不变，因此公司只是找人来接替现有管理者的职务。然而我们可以确定的是，就和过去一样，未来的工作要求和组织结构也将不断改变。所以我们需要培养能够满足明日工作要求的管理者，而不是只能完成昨日任务的人。

通用电气公司总裁科迪纳就曾经清楚指出：

如果我们不得不完全依赖传统方式来提高生产力，我会认为这个目标（不到10年内，要将通用电气公司的生产力提高50%）只是一厢情愿的想法。我们的实验室和工厂将继续找到办法，以花费更少的时间、努力和成本，生产出更多更好的产品，但是我们不能期望物理学承担所有的重大责任。

美国产业界逐渐了解，今天我们拥有大好机会，可以设法充分开发人力资源，尤其是培养企业管理者。无论目前或未来，由于技术在不断进步，管理也日趋复杂，因此培养管理者不但有其必要性，其中也蕴藏了大好机会。熟悉这个领域的人相信，通过更完善的管理，通用电气公司有机会在未来10年提升50%的生产力。

为最高管理者寻找后备人员的做法忽略了一个事实——早在一个人被提升到高层管理职位之前，这个最重要的决策就早已制定完成了。今天的低层管理者将在明天担任高层管理者。等到我们必须找人来接掌大厂厂长或销售部门主管时，我们能够选择的人选已经局限于三四个人了。当我们指派员工担任总领班、部门主管、地区销售经理或稽核人员时，我们已经做了攸关未来的关键决定。在做这些决定时，典型的后备人选其实没有什

么帮助。

总而言之，所谓挖掘很有潜力、值得提拔的人才的观念，完全是谬论。我还没有见过任何方法可以预测一个人的长期发展。即使我们能预测一个人的成长，我们仍然没有权利扮演“上帝”的角色。无论这些方法是多么的“科学”，最多仍然只能有六七成的准确度，没有人有权根据概率来安排别人的职业发展。

更重要的是，这种“可提拔的人选”的观念所重视的人才只占全部的1/10，充其量也只占1/5，却把其余的9/10弃之不顾。但是，最需要培养管理者计划的却不是这些后备人选或公司想提拔的人才，而是还没有优秀到能步步高升，但也没有糟到需要被解雇的员工。这类员工在企业中占了多数，而且他们也承担了大量实际的企业管理工作。他们大多数在10年后仍然会坚守目前的岗位。除非他们能自我提升，以满足未来工作的要求，否则无论公司提拔的人才是多么优秀、经过多么慎重的筛选和培养，整个管理团队仍然有所不足。无论中选的少数人才能带来多大的好处，遭到忽略的多数人扭曲和愤慨的心态都将抵消掉这些效果。无论企业多么谨慎地筛选它们想提拔的人才，就因为它们做了选择，在众多管理者眼中，整个选拔制度仍然独裁专断，偏袒徇私。

培养管理者的原则

因此，培养未来管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者。我们花了大量的时间、金钱和精力，只为了提高发电机5%的效率，但是可能不必花那么多的时间、金钱和精力，就能将管理者绩效提高5%，而且所

激发出来的能量还会大得多。

第二个原则是，培养管理者必须是动态的活动，绝不能只把目标放在今天——取代今天的主管、他们的工作或他们的资格，而必须总是把焦点放在明天的需求上。我们需要什么样的组织来达到明天的目标？因此会需要什么样的管理职务？为了能满足明天的需求，管理者必须具备哪些条件？他们需要获得哪些新的技能，拥有哪些知识和能力？

因此，今天通行的许多培养管理者工具都已经不再适用，不但后备人选的方式有所不足，大多数公司最喜欢采用的工具——“工作轮岗”，也已经不再适用了。

一般而言，工作轮岗不外乎两种形式。公司把某个部门的专才调到另外一个部门一段时间，通常一个接着一个轮调到不同的部门。或是公司有感于员工对于其他部门了解不够深入，无法执行管理工作，因此安排他从工作中接受特殊训练。有一家大型制造商不久以前宣布：“名列升迁名单的员工将被轮调到他们不熟悉的部门，在每个指派的职位上工作6个月至两年的时间。”

但是，企业需要的不是对会计一知半解的工程师，而是能够管理企业的工程师。一个人不会因为多增加几项专能，就变成通才，只有视企业为整体，才能提升一个人的视野。员工在短短6个月内，究竟能对营销或工程等庞大的领域了解多少？或许懂得一些名词罢了。从一门好的营销课程或一份好的书目单中，他能学到的可能还更多。整个培训工作的观念都违背了既有的规则和经验。我们绝对不应该给员工一份非实际工作的工作、不要求绩效的工作。

总而言之，培养管理者计划必须纳入企业所有管理者，把目标放在激励每个人成长和自我发展上；强调绩效，而不是承诺；强调明天的要求，而不是今天的需要；必须是动态而重质的，而非根据机械化的轮调制度而进行的静态人事更迭。培养明日的管理者事实上就意味着把今天的管理者培养成更重要、更优秀的管理者。

如何培养管理者

由于培育明日管理者工作太庞大也太重要了，我们不能把它看成特殊活动，其绩效取决于管理管理者的所有要素：工作的安排、与上司和下级的关系、组织的精神以及组织结构。举例来说，在欺弱怕强的组织中，在选择管理人才时不重视品格的组织中，即使有再多特殊的培养管理者活动，都不足以培养出未来的管理者。同样，在中央集权的组织里，再多特殊的培养管理者活动都不足以培养出未来的管理者，只会制造出未来的专家。反之，真正的分权化管理不需要额外增加任何培养管理者活动，就能培养、训练并检验出未来的管理者。

培养未来管理者工作非常重要，不能只把它当成副业。当然，在大型组织中，特殊的培养管理者活动只是辅助工具，但却是必要的辅助工具。至少这些活动凸显了公司对于这个问题的重视，因此也激励管理者协助下属开发自己的潜能。

其实真正重要的是自我发展，世上最荒谬的事情莫过于由企业一肩扛下发展员工的责任。真正应该承担这个责任的是个人，要靠自己的能力和努力才能成为好的管理者。没有任何企业有能力或有义务取代员工个人自

我发展的努力。这么做不但是家长式的不当干预，也展现了愚蠢的虚荣心理。

但是，每位企业管理者都有机会鼓励或抑制、引导或误导个人的自我发展。企业应该特别指派管理者负责协助所有与他共事的同仁好好凝聚和运用自我发展的努力。每家公司也应该有系统地提供管理者自我发展的挑战。

首先，每位管理者应该彻底思考部属各自具备什么能力。当然，思考这个问题时应该以前面提过的系统化绩效评估为基础。分析完部属的能力后，接着应该问两个问题：我们有没有把这个人放在能对公司产生最大贡献的位子上？他还需要哪方面的学习以及克服哪些弱点，才能充分发挥长处和能力？

这两个问题的答案决定了公司应该采取哪些行动来激发他的潜力，可能把他调去其他工作岗位，可能让他接受某个科目的正式教育，可能指派他解决某个具体问题，研究新政策提案或资本投资计划。尤其在大企业中，总是不乏这类机会（假如公司不准“幕僚”担当管理职务的话）。

公司不应该因人设事。不过在小公司中，当员工的工作范围改变时，往往也同时满足了个人发展的需求。而大企业经常有职位空缺，当出现了合适的工作机会时，应该根据针对个别管理者发展需求的分析来填补空缺。当然，这是生死攸关的重要决定，因此在人事命令生效前，应该由上级审慎评估，而且也应该给当事人充分参与的机会。

接下来再通过“管理者人力规划”，依照未来管理职位的要求和需求，

检讨公司在培养管理者方面的努力是否充分。

管理者人力规划先从分析公司未来的需求和目标着手，也就是说，未来公司的事业将呈现何种面貌，因为这将决定公司未来的组织结构、有哪些工作以及工作要求为何。短期的管理者人力规划（只看未来两年）其实就是升迁计划。但是真正重要的计划是长期规划——考虑的是5年、10年之后的管理者资源。因为在这个计划中，无论是公司目标、组织结构、主管的年龄结构，都必须加以考虑，而公司也据此拟订培养管理者的方向。

在长期计划中，管理层千万不要忘了，他们的本意绝对不是在任期届满时结束营业。换句话说，单单找到适当人选，满足未来5年的需求还不够。未来5年的作为究竟能产生多大的成效要到10年或15年后才会显现，但是现在和未来几年的作为很可能决定了公司能否继续生存。

今天，我们不需再讨论培养管理者是否只是大公司在景气好时才负担得起的奢侈品。大多数的大公司，以及许多小公司都很清楚，培养管理者就好像研究实验室一样，不再是奢侈品。今天甚至不再需要像过去一样，担心公司会培养太多优秀人才。大多数高层主管都发现，优秀人才越来越供不应求，即使是非常成功的管理者培养计划，培养人才的速度都远远赶不上需求增加的速度（聪明的企业家都知道，被称为“培养总裁的摇篮”永远不会对公司有什么坏处。相反，公司对优秀人才的吸引力直接和它能不能为自己和其他公司培育成功人才的声誉有关）。

培养管理者已经变成非做不可的工作，因为现代企业已经成为社会的基本机构。在任何重要机构中，不管是教会或军队，寻找、培育和考验未来领导人都是非常重要的工作，最优秀的人才必须投入全部心力在这项工

作上。

期望今天的管理者培养明天的管理者，对于振奋他们的精神士气，拓展他们的愿景，和提高他们的绩效而言，都是非常必要的。所谓教学相长，一个人在教导别人时，往往自己学到的也最多；一个人在试图协助别人开发自我潜能时，也能充分发展自我。的确，在努力培育别人的过程中，管理者才能自我发展，提高对自己的要求。任何行业的顶尖人物都把自己培养出来的人才视为他们能留存于世的最引以为豪的纪念碑。

第三部分 管理的结构

第16章 企业需要哪一种结构

第17章 建立管理结构

第18章 大企业、小企业和成长中的企业

第16章 企业需要哪一种结构

组织理论和“实际的”管理者——活动分析——决策分析——关系分析

直到17世纪，外科手术仍然不是由医生操刀，而是由未受教育、目不识丁的理发师负责执行，他们如法炮制当学徒时学到的折磨人的把戏。当时的医生都曾宣誓不伤害人体，他们恪守誓言，甚至连手术过程都不应该观看，更不用说动刀了，操刀动手术简直是不道德的行为。根据行规，手术应该在专业医生指挥下进行，医生远离手术台，高坐在台子上朗读拉丁文经典，指示理发师该怎么做（理发师当然听不懂医生在念什么）。不用说，如果病人死了，一定都是理发师的错；如果把病人救活了，则是医生的功劳。无论病人是死是活，医生都拿走了大部分的酬劳。

400年前施行外科手术的状况和20世纪50年代的组织理论颇多类似之处。这个领域的相关著述很多，的确，在美国许多商学院中，组织理论是管理学的重要科目。这些论述都很有价值，就好像有关外科手术的文献也极富价值一样。但是从事管理实务的人一定常常会有和理发师同样的感觉。并不是因为他讲求实际，就不肯接受理论。大多数企业管理者，尤其是大公司的企业管理者，都经过一番辛苦的过程才了解到，良好的绩效必须依赖健全的组织。但是一般而言，有实务经验的企业管理者不见得了解组织理论学家，而组织理论学家也不见得了解企业管理者。

今天我们知道是哪里出了差错。通过建立起兼顾理论和实务的统一组织学科，两者之间的鸿沟正快速缩小。

我们知道，当企业管理者谈到“组织”时，他的意思不同于组织理论学家口中的“组织”。企业管理者想知道的是他需要哪一种组织结构，而组织理论学家讨论的却是应该如何建立组织结构。可以说，企业管理者想知道的是他应不应该建造一条高速公路，这条公路应该从哪里通往哪里；组织理论学家谈的则是悬臂梁和吊桥的相对优点和限制。两个题目都和“筑路”有关，如果提出的问题是应该筑哪一种路，但回答时讨论的却是不同形态的桥梁在结构上的张力，那么必然一团混乱，说不清楚。

在讨论组织结构的时候，必须同时考虑需要的是哪一种结构，以及应该如何建立这种结构。两个问题都很重要，只有当我们能有系统地回答这两个问题时，才能建立起健全、有效而持久的组织结构。

首先，我们必须弄清企业需要哪一种结构。

组织本身不是目的，而是达到经营绩效和成果的手段。组织结构是不可或缺的工具；错误的结构会严重伤害，甚至摧毁企业经营绩效。不过，任何针对组织的分析，都不应该从讨论结构开始，而必须先做经营分析。讨论组织结构的第一个问题应该是：我们的事业是什么？我们的事业究竟应该是什么？组织结构的设计必须能达到未来5年、10年，甚至15年的企业经营目标。

有3种特殊方法可以找出达到经营目标所需的结构：活动分析、决策分析和关系分析。

活动分析

企业应该先弄清究竟需要哪些活动，才能达到经营目标，这似乎是天经地义的事情，几乎不值得一提。但是传统理论对于如何分析这些活动却一无所知，传统的理论权威大都假定企业已经有整套“典型”职能，不需要经过事先分析，就可以放之四海而皆准，应用到每一种事业上。例如，制造业的典型职能就包括生产、营销、工程、会计、采购和人事。

当然，我们可以预期在从事商品制造和销售的企业中，许多活动都分别贴上了“生产”“工程”“销售”的标签。但是这些典型职能只是一个个空瓶子而已，究竟每个瓶子里装了什么内容？例如，在所谓的“生产”职能中，我们需要的是1分升的瓶子，还是1升的瓶子？这才是真正重要的问题，有关标准职能的传统观念却无法回答这个问题。一般制造业的确都需要这些职能，但是个别的制造厂商却可能需要所有的职能，或可能还需要其他的职能。因此我们也需要弄清楚，这些分类方式是否真的适用于某些特定产业。如果对这些问题视而不见，只是照猫画虎，完全按照既有的整套标准职能来经营企业，就好像先让病人吃药，再为他诊断病情一样，结果如何也同样令人疑虑。

只有通过分析企业达到目标所需的活动，才能真正回答这些问题。

在女装业中，根本谈不上工程职能；生产职能大体上也很简单，称不上是主要职能，但是设计的职能却有绝对的重要性。

对美国西岸大型纸业公司克朗·泽勒巴克而言，长期的森林管理实在太重要了，但又十分困难，因此必须在组织中独立成重要部门。

在金融市场上筹集资金也成为美国电话电报公司中的独立部门，和会

计及长期资本投资计划区分开来。

还有一家大型电灯泡制造商认为，教育大众如何正确使用照明以及养成良好的照明习惯，是公司的主要需求，只有把这项工作独立出来，才能满足其他需求。由于美国所有的住宅、商店和工厂都使用电力，想要扩大市场，推动企业成长，关键在于设法让每位顾客增加电灯泡的使用数量，而不是开发新顾客。

如果将上述活动——克朗·泽勒巴克公司的森林管理、美国电话电报公司的筹集资金以及灯泡公司的顾客教育，归属于其他部门之下，必然会备受忽视。的确，通过活动分析，发现当这些活动归属于其他部门之下时，其重要性没有得到应有的重视，因此也无法达成公司要求的绩效时，就必须将它区分为独立的部门。

不去分析企业实际需要的活动，而只以典型的企业职能取而代之，反映了危险的怠惰心理，结果将事倍功半。因为只有经过完整细密的活动分析，才能理清必须完成哪些工作，应该把哪些工作归为一类，以及每一项活动在组织结构中有何重要性。

已经经营运作了一段时间的企业最需要活动分析，而经营状况不错的企业尤其需要活动分析。在这类企业中，活动分析必然会显示：某些重要活动不是完全没有规划，就是悬而未决，找不到头绪；有些活动曾经非常重要，如今已失去原本的意义，却仍被企业当成主要活动；还有些过去别具意义的分类方式如今不但不再适用，而且还成为企业经营的绊脚石。此外，活动分析当然还会找出许多毫无必要、应该取消的活动。

刚起步的企业也需要这样的思考。但是在规划活动时，最严重的错误往往是企业成长所造成的，尤其是成功导致的后果。常见的情形就好像公司刚起步时，在一栋只有两个房间，却很实用的简陋小屋中办公。随着公司不断成长，公司开始在这里加盖一间厢房，在那里加盖一个阁楼，在某个地方又多个隔间，最后朴实的小屋变成了有26个房间的庞然大物，公司元老得靠瑞士救护狗带路，才有办法从茶水间走向自己的办公室。

决策分析

要找出企业需要的组织结构，还有第二个重要工具——决策分析。企业需要哪些决策以达成绩效、实现目标？企业需要的决策属于哪一类？应该由组织中哪个层级来制定决策？其中牵涉哪些活动，或会影响到哪些活动，因此哪些管理者应该参与决策，至少在决策前应该征询他们的意见？决策制定后，应该告知哪些管理者？

或许会有人争辩，我们根本不可能预测未来将出现哪一类决策。但是尽管我们无法预测未来的决策内容，也无法预测应该制定决策的方式，却不难预测决策的种类和主题。我发现企业主管在五年内必须制定的决策有九成以上属于所谓的“典型”决策，而且不外乎有限的几种决策。如果能事先就把问题考虑周详，通常只有在少数情形下，才必须问：这个决策属于哪一类？不过由于缺乏决策分析，几乎有3/4的决策无法归类，结果其中大多数决策最后归属的决策层级都过高了。

也有人认为，将决策分析归类的方式通常都失之武断，他们的论点是：“很可能某个总裁喜欢亲自制定这类决策，另外一个总裁却喜欢掌控

另外一类决策。”当然，无论在何组织中，决策者的个性和偏好或多或少都会产生影响，但是个人偏好的影响通常不大，很容易就可以调整过来（毕竟总裁并不会经常更换）。何况重要的不是总裁喜欢做什么，而是为了公司利益着想，他和管理层的其他成员应该做什么。的确，如果公司在制定决策的时候，竟然允许个人偏好凌驾于企业需求之上，那么绝对不可能建立高效能的组织，也不可能获得良好的经营绩效。企业无法持续成长壮大，反而每况愈下、濒临破产的最主要原因是，当企业老板不应该做决策的时候，却仍然紧握着决策权不放。

要区分各种决策的权责，首先必须根据决策的种类和性质加以归类。诸如“政策性决策”或“经营性决策”等标准分类实际上完全没有意义，徒然挑起无休无止、深奥难解的辩论。有四种基本特性决定了企业决策的本质。

第一，决策的未来性。这个决策需要公司承诺多遥远的未来？在多短的时间内能扭转决策？

公司在采购原料时，究竟应该根据生产进度，还是对价格波动的预测，来采购某个投机性商品（例如铜），这个决策可能牵涉很多钱，需要对多重因素做复杂的分析。换句话说，这是个艰难而重要的决策，但也是几乎可以立即扭转的决策；公司承诺的时间只不过是期货合约的有效期限（每个交易日都可以买卖）。因此尽管这个决策困难而重要，决策权却应该尽可能下放到最低层级：或许是厂长或采购人员。

第二，这个决策对公司其他职能、其他领域或企业整体的影响有多大。如果决策只会影响一个部门，那么可以把它归到最低的决策层级。提

高决策层级时，可以考虑到这个决策对所有相关领域产生的冲击，或必须和其他相关领域的主管密切磋商后才做决定。套一句技术名词，就是不应该牺牲其他职能或领域，来达到某个职能或领域之流程和绩效的“最佳化”。

例如，一家大规模生产的工厂想要改变零件库存的方式，这个决策表面上似乎是个纯然“技术性”的决策，只会影响单一领域，但实际上却会影响到其他许多领域。不但影响到整个生产作业，而且也必须在生产线上进行重大改变。这个决策也影响到交货流程，甚至因为必须放弃某些设计、机型以及产品利润，而不得不大幅改变营销和定价方式。有关库存的技术性问题尽管颇令人头大，但是比起改变库存方式造成的其他领域问题，简直是小巫见大巫。企业不应该允许管理者为了达到库存“最佳化”，而牺牲了其他领域。企业必须把这类决策提升到更高的决策层级，并且视之为影响企业整体流程的决定。因此决策层级应该提升到高于厂长的层次，或要求管理者在制定这类决策前，必须征询所有相关部门主管的意见。

第三，决策的性质是由其中包含多少质的因素来决定的，例如基本行为准则、伦理价值、社会和政治信念等。一旦将价值观列入考虑，决策就需要更高层级来做决定或评估。而所有质的因素中最重要也最普遍的是人的因素。

第四，我们可以根据究竟这是经常性决策，还是偶尔为之的特殊决策来归类。两种决策的层级都必须与决策的未来性、影响及特质相呼应。因为员工违纪而施以停职处分，就属于前者，而改变产品性质或公司业务性质，则属于后者。企业需要为经常性决策建立通则。由于对员工施以停职

处分是有关人的决定，因此必须由组织高层制定处理原则。依照公司规定的办法来处理个别案例，却属于例行公事，因此较低层的主管就可以决定。但是必须把偶尔出现的突发性决策当作特殊事件来处理，从头到尾周详考虑后，才能决定。

企业应该将决策权尽可能下放到最低层级，越接近行动的现场越好。制定决策层级的时候一定要充分考虑到所有受影响的活动和目标。第一个原则告诉我们决策权“应该”下放到哪个层级，第二个原则告诉我们决策权“可以”下放到哪个层级，以及哪些管理者应该参与决策过程，哪些管理者应该获知决策内容。

因此分析可以预见的决策将指出企业需要什么样的高层管理结构，以及不同层级的主管应该拥有哪些权责。

关系分析

最后一步是关系分析。负责某项活动的管理者必须和谁合作，他必须对负责其他活动的管理者有什么贡献，反之，这些管理者又必须对他有什么贡献？

我们总是根据管理者领导的活动来定义他的职务，也就是说只考虑上对下的关系。从第11章中，我们了解这样做还不够。的确，在界定管理者的职务时，首先必须考虑的是他的活动对于所属的上级单位有什么贡献。换句话说，必须预先分析和建立起下对上的关系。

一家大型铁路公司的例子正好可以说明关系分析及其结果。依照传

统，铁路公司有两种重要的工程职能，分别与设计新设施和维修旧设施有关，这两个职能都隶属于负责运送货物及旅客的运输部门。如果我们根据管理者向下关系来界定工程部门，这个传统就显得很合理。因为从这个角度来看，两个职能都附属于运输职能之下。我们一旦问道：这两个工程主管向上的关系是什么，传统组织结构就靠不住了，反而成为良好铁路管理的严重阻碍。因为这两位工程主管最重要的任务或许应该是为高层提出建言，同时参与有关铁路事业发展的长期决策。由于他们的工作性质和技术知识，他们必须负责一项攸关重要目标的决策：物力资源的供应，还必须一肩挑起设定创新目标和达成目标的重责大任。因此在安排他们的职务时，即使没有让他们加入高层管理团队，也应该让他们能直接向最高主管献策。否则企业将在缺乏必要知识的情况下，制定许多即使并非攸关生死但却影响企业长远未来的基本决策。就算决策本身是正确的，也无法为负责执行决策的人（两位工程主管）所理解，还可能遭到抵制。换句话说，从向上关系的角度来看，这两种职能应该独立于运输部门之外，直接隶属于最高主管。

此外，还必须分析横向关系。管理者对其他单位管理者的贡献一直都是管理工作的重要部分，还可能是其中最重要的一部分。

营销主管的工作就是个好例子。在他的向下关系中，他是“销售经理”，负责管理一群努力争取订单的业务人员。但是如果这种向下关系依照传统方式决定了职位的组织结构，那么企业对于营销活动最重要的要求可能完全无法实现。工程师要善尽职责，必须从营销活动中得知顾客需要什么新产品，以及如何改良旧产品，获得有关产品发展和设计的方向，以及定价等相关信息。同样，生产部门只有从营销活动中才能获得预期销售

量和交货日期等关键信息。采购部门也必须依赖营销主管提供的信息。反过来，营销主管需要上述部门提供信息和指引，才能建立合理的向下关系，善管理销售部门的职责：这种横向关系变得如此重要，越来越多的公司在销售经理之上另设营销主管，主要负责协调横向关系，要不就是将营销活动区分为营销职能和销售职能，分设两位管理者，他们具有同等的地位，独立运作，但又密切合作。

不只在决定组织结构时，必须分析关系，在有关人员配置的关键决策上，分析关系也非常必要。的确，只有好好分析工作中各种关系，才能做明智而成功的人事安排。

这三种分析——活动分析、决策分析、关系分析，都应该尽可能保持简短。在小公司里，可能花几个小时，在几张纸上写一写就完成了（不过，在通用电气或通用汽车这类的大企业中，可能要花几个月的时间研究分析，应用先进的数学分析和综合工具才能完成）。但是无论企业规模多小，业务多么单纯，都绝不可轻视这些分析。应该把这些分析视为一定要做好的必要工作。因为只有这些分析能显示企业需要哪一种结构。只有基于此，企业才能建立起高效能的组织。

第17章 建立组织结构

企业组织的三个结构要求——为企业绩效设置组织结构——数量尽可能少的管理层级——培育和检验未来的高层管理者——两条组织结构的原则——联邦分权制——该制度的优点——该制度的要求——该制度的局限性——应用该制度的规则——职能分权制下的共同的公民意识——最高管理层保留的决策权——公司范围的升迁——共同的原则——组织不健全的症状——管理层年龄结构失衡

建立管理结构时，第一个要考虑的是：这个结构必须满足哪些条件？它主要的重点和要求是什么？必须达到什么样的绩效？

这一问题的主要答案有三个：

1.管理结构在组织上必须以绩效为目标。企业的所有活动都是为了达到最后的目标。的确，我们可以把组织比喻为传动装置，把所有活动转化为一种驱动力——企业绩效。组织越小越简单，就越有效率——越不需要改变个别活动的速度和方向来达到企业绩效。应该尽量多让管理者扮演商人的角色，发挥经营绩效，而不是充当官僚；应该通过企业绩效和成果来检验管理者，而非借由行政技巧或专业能力的标准来检验。

组织结构不能将企业的努力引导到错误的绩效上。组织结构不应鼓励管理者把焦点放在容易生产、已经过时的老旧产品上，而忽视不断成长但可能难度较高的新产品；也不该允许不赚钱的产品和事业依靠赚钱的产品而苟延残喘。简单地说，管理结构必须让企业有意愿也有能力为未来打

拼，而不是安于过去的成就；必须努力追求成长，而不是贪图安逸。

2.组织结构必须尽可能包含最少的管理层级，设计最便捷的指挥链。每增加一个管理层级，组织成员就更难建立共同的方向感和增进彼此了解。每个新增的层级都可能扭曲目标，误导注意力。指挥链中的每个连接点都会带来压力，成为引发怠惰、冲突和松懈的另一个源头。

更重要的是，管理层级越多，就越难培养出未来的管理者，因为有潜力的管理人才从基层脱颖而出的时间拉长了，而且在指挥链中往上爬的过程中，往往造就的是专才，而非管理人才。对大企业而言，这个问题尤其严重。

今天，在好几家大公司中，第一线主管和公司总裁之间有12个管理层级。假定一个人在25岁时当上了一线主管，之后他每5年就晋升一级（这已经是非常乐观的预期了），等到他有资格角逐公司总裁时，早已85岁高龄，垂垂老矣。而企业针对这个问题找到的典型药方（为高层钦定的年轻“天才”或“太子”打造快速升迁的特殊阶梯）往往比病因本身还要糟糕。

对任何企业而言，无论组织是多么井然有序，管理层级增加都是严重的问题。因为管理层级就好像树木的年轮一样，会随着年岁增长，在不知不觉中逐渐增加，我们无法完全遏止这个过程。

就拿史密斯为例吧。他在工厂经理职位上非常胜任，但是还没有达到升迁标准。他的属下布朗是个振翅待飞的一流人才，但是他能飞到哪儿去呢？公司不可能把他升到和史密斯差不多的职位上，即使公司愿意让他越过上司跳级升官，也没有适当的工作给他。为了避免布朗受挫离开，管理

层把史密斯升到新职位上，让他担任制造经理的特别助理，专门负责工具的供应，如此一来，就可以名正言顺地让布朗担任工厂经理。史密斯很懂得怎么把新工作弄得忙碌不堪，他的办公室很快就不断涌出大量油印文件。当史密斯终于退休时，公司不得不派一个能干的年轻人（姑且称他布朗二世）去清理史密斯留下的混乱。由于布朗二世十分优秀，他很快就把这个原本为了解决人事问题而虚设的职位变成实质工作。而不久下一个史密斯又出现了（就好像贫穷始终是个挥之不去的问题一样），必须想办法创造新职位，于是他变成一个“协调者”。这样，公司就创造了两个新的层级，这两个层级很快就变得不可或缺，成为公司传统的一部分。

如果没有适当的组织原则，管理层级只会不断增加。

3.组织结构必须能培育和检验未来的高层管理者。企业必须在员工还很年轻，还能从新经验中学习时，就赋予他们实际的管理责任，让他们在管理职位上当家做主。如果仅仅是担任副手或助理，员工无法有充分的准备来面对日后独立决策时的压力。反之，我们经常看到，能力强、深受信赖的副手一旦独当一面，却变得手足无措。培养主管时，必须将他们放在能看到企业整体运作的位子上，即使他们还不必为经营绩效和成果直接负起责任。尽管刚起步时，多多累积在各部门工作的专业经验十分必要，但是如果在专业职位上做太久，一个人的视野会变得比较狭隘，误以为自己那小小的角落已经代表了整个世界。

单靠训练还不够，还必须检验企业看好的人才是否有能力承担起整个企业的运营重任，而且必须在有潜力的管理者还未爬到高层职位时，就加以检验，同时在他们还很年轻时就加以检验，因此他们即使碰到挫折，也

不会就此一蹶不振，公司仍然能善用他们的专业能力，或让他们担任称职的副手。此外，考验他们的任务虽然性质独立，却又不能太重要，即使失败了，也不至于威胁到企业整体的生存发展。大企业应该为有潜力的管理者安排一系列这样的工作，因此能够根据唯一合理的选拔原则来筛选出未来的高层主管，通过唯一充分的检验标准——他们实际的经营绩效，来检验未来的管理者。

这类工作还必须是比较低层次的工作，因此即使有人通不过考验，仍然很容易把他换掉。要撤换总裁或执行副总裁十分困难，尤其在股权完全分散的上市公司中，几乎不可能这么做。有一家企业的董事长曾经语带嘲讽地说：“你一旦选了某个人担任总裁，你就再也动不了他了，只能希望他突然心肌梗死而离开。”

两条组织结构的原则

为了满足这些要求，组织结构必须采取以下原则之一：

企业必须依照联邦分权制的原则，尽可能整合所有的活动，将企业活动组织成自主管理的产品事业，拥有自己的市场和产品，同时也自负盈亏；不可能采用这种原则的组织，则必须采取职能分权制的原则，设立整合的单位，为企业流程中最主要的阶段，负起最大的责任。

联邦分权制和职能分权制这两个原则其实是互补而非相互竞争的。几乎所有的企业都必须采用这两种原则。其中，联邦分权制的原则最有效，也最具生产力。但是这个原则在真正的小公司里却派不上用场，因为整个

公司就是一个“自主管理的产品事业”。联邦分权制原则也不适用于大企业中的内部管理组织，例如铁路事业的性质和流程就排除了联邦分权制原则的可行性。事实上，每个企业都有一个关键点，低于这一点，联邦分权制原则就不再适用，不可能组织起自主管理的产品事业。因此，联邦分权制原则虽然有其优势，却也有其限制。

职能分权制原则适用于所有的管理组织，却是大中型企业的次要选择。所有的企业几乎迟早都会采用这个原则，但是越晚开始采用，组织就越强韧。

过去几年来，无论联邦分权制或职能分权制的经营模式在美国企业界都十分风行，几乎成为家喻户晓的名词。实施分权制经营的历史其实至少要追溯到20世纪20年代，在1929年以前，杜邦、通用汽车、西尔斯和通用电气公司都已经开始发展分权制组织。

然而组织理论一直忽略了这个趋势。就我所知，我在1946年发表的有关通用汽车公司的研究，^[1]是管理界第一次将分权制经营当成独特的组织原则来研究。

组织理论跟不上潮流的原因在于，传统组织理论是从企业内部职能着手，而不是从企业的目标和要求着手；把职能看成理所当然，眼中所看到的企业只是一堆职能的积聚。

传统理论仍然将职能定义为相关技能的组合，而且认为技能的相似性是职能主义的精髓和主要优点。然而当我们检视组织良好的职能性单位时，却找不到这类“技能群组”。举例来说，典型的销售部门包括销售活

动、市场研究、定价、市场发展、顾客服务、广告和促销、产品发展，通常甚至还包括负责和政府部门及同业公会维持良好关系等职能。生产部门涵盖的范围也同样广泛。我们简直无法想象还有什么比这类“职能性”组织需要更多样的技巧、能力和特质，即使是整个企业所涵盖的多样性也不过如此。如果真的像书上所说，职能主义其实是通过技能之间的关联而形成的组织，那么典型的销售和制造部门就变得荒谬绝顶。但是职能主义之所以行得通（甚至比根据相似技能组织起来的单位成效更佳），是因为这类组织聚合了某个明确工作阶段所需的所有特殊活动。因此他们要求的技能和特质互不相同其实毫无关系，重要的是他们组合了达到绩效所需的各种活动。

事实上，教科书所认定的职能主义只反映了五六十年前的生产管理方式，现在已经完全落伍了。当时工厂的组织方式通常是把所有同类型机器放在一起：螺旋机全都放在工厂的一个角落，钻孔器占据另一个角落，刨床则放在第三个角落。但是后来我们了解到，有效的生产组织第一个原则就是宁可让机器迁就工作，而不要让工作迁就机器。应该根据工作的内在逻辑来安排工作流程，即使需要多买几部机器，都比把材料运来运去经济很多。同样，我们必须配合工作来安排特殊活动，绝不要配合特殊活动来安排工作，因为传递信息和想法的成本远比运送材料还高得多，而且通常更难掌握。

因此，把重心放在由相关技能组成的职能性组织是对合理的职能性组织（也就是通过流程阶段来组织）的一大误解。由同类技能组成的典型部门，例如会计部门、工程部门，通常表现并不理想，就是明证。会计部门老是和组织中的其他部门起冲突，而典型的工程部门也总是难以设定目标

和衡量绩效。这两种情况都绝非偶然。

典型的会计部门至少包含三个不同的职能，把它们纳入同一个部门纯粹是因为几种职能都会用到相同的基本数据，同时也都需要加加减减的计算能力。会计的职能包括提供管理者充足的信息，加强其他部门自我控制的能力。会计部门也具备了财务和税务职能，以及记录和保管的职能。通常还要加上第四项职能——为政府簿记的职能，也就是在员工薪资中扣除所得税、保险费及处理数不清的报表等。即使是这几种职能背后的理论和观念也都不太一样，想要把适合某个职能的观念（例如财务会计）移植到别的职能上（例如管理信息），不但在会计部门中争议不断，而且也会造成会计师和其他部门主管之间频繁的冲突。

同样，典型的工程部门要进行长期基础研究、产品设计、应用工程、服务工程、工具设计、工厂工程，以及维修工程、建筑工程等后勤支援工作。有的专业必须靠创新，有的则需要营销技巧，有的需要和制造结合，有的则和维修固定资产有关，换句话说，和财务有关。这些任务唯一的共同点在于所使用的基本工具，甚至连需要的技能都不太一样。纯粹因为其中都包含了“工程”这两个字，把这些职能全都纳入同一个部门，结果就造成了无法管理的大杂烩。没有人能定出合理的绩效标准，也不知道公司对有什么期望，甚至不知道他应该满足哪些人的期望。

今天有些大公司开始重新思考工程组织，根据需要完成工作的内在逻辑来安排工程工作，而不是根据需要的工具来安排。有的公司也开始根据工作逻辑来区分传统会计职能，而不是根据个人的技能和限制将会计工作分类。改变的脚步越快，企业组织就能运作得越好。

职能性组织的弱点

即使是依照流程阶段而建立的合理职能性组织，都不足以满足企业在结构上的要求。在职能性组织中，企业难以聚焦在经营绩效上。每位部门主管都认为他负责的职能最重要，试图强化这项职能，把自己单位的利益置于其他部门（即使不是整个企业）的利益之上。关于职能性组织的这种倾向，目前还找不到解决问题的药方。每个部门都渴望壮大自己，其实是每位管理者都希望善尽职责的结果，而这原本是值得嘉奖的心愿。

根据需要而形成的职能性组织把重心放在专业技能上，员工必须获得相关的知识和能力。然而职能性专家的愿景、技能和忠诚对象可能因此变得太过狭隘，以至于他们完全不适合担任总经理的职位。

更严重的缺点是，企业难以根据职能的形态来设定目标、衡量绩效。由于这类职能通常只涉及一部分企业运营，而非企业整体，因此其目标也就只能根据“专业标准”来设定，而非紧扣着企业的成败。如此一来，管理者注意和努力的焦点很容易偏离了企业成功的目标，企业往往强调和奖励了错误的成果。

因此，职能性组织会造成管理上层级太多。几乎无法通过经营绩效来检验员工的表现，也几乎不可能把员工放在成败自负全责的职位上，借此培养他，并考验他的管理才干。也正因为这类组织需要很多管理层级，每份工作的意义因此大为减弱，每个职位都变得微不足道，只是员工往上爬的踏脚石罢了。

联邦分权制

这正是为什么联邦分权制的原则——由自主管理的产品事业形成组织，很快就为较大型企业普遍采用。在过去10年中，包括福特汽车、克莱斯勒汽车（通用汽车自从1923年左右就已经采用这个制度）、通用电气、西屋，以及主要的化学公司（除了在1920年之前就已经发展出这个做法的杜邦公司）、大多数的大型石油公司、重要的保险公司等，都采用这个组织原则，各种文章、演说、管理杂志和管理会议都更详细地探讨这个做法，因此现在每一位美国企业主管应该都已经很熟悉这个名词了。

以下是联邦分权制的原则为何通行于现代大型企业的重要原因：

1.联邦式分权制的原则将管理者的愿景和努力直接聚焦在经营绩效和成果上。

2.因此必定会大大降低管理者自我欺骗、安于现状而怯于创新，或依赖赚钱的产品来养活亏损的生产线等危险。

3.从管理组织的角度来看，联邦分权制同样有极大的好处。企业可以充分发挥目标管理的功效。单位主管比其他任何人都清楚自己的绩效，因此每位主管所管辖的员工人数或单位数不再受到控制幅度的局限，而只会受到管理职责所限，因此可以管辖的范围扩大许多。

西尔斯公司的副总裁可能管辖了100家分店，每一家分店都是一个自主管理的独立单位，对营销和获利负责。分店负责人可能管理30位部门经理，每位经理都独立经营自己的单位，同时也为营销和获利负责。结果，

西尔斯公司在最低层的管理职位——分店部门经理和公司总裁之间，只插入了两个管理层级：分店负责人和地区副总裁。

4.西尔斯的实验戏剧化地证明了联邦分权制的原则对于培养未来管理者的重要影响。

第二次世界大战一结束，西尔斯公司就雇用了大批年轻人。他们随意分派这些年轻人工作，把1/3的新人分配到大型分店，1/3分配到小型分店，剩下的1/3分配到邮寄事业部。5年后，大型分店中表现最优异的年轻人将升为部门经理，小型分店中最杰出的年轻人也已经做好接任分店店长的准备。然而在邮寄事业部中，尽管5年来出现的职缺更多，但由于邮寄事业的组织方式一直都是根据职能而实施专业分工，因此最优秀的年轻人早已离开，其余的人5年后仍然还是按时打卡上班的小职员。

有一家大型货车及牵引机制造商也有同样的经验。

这家公司最大的部门是制造部所管辖的铸造厂。其他3个部门则是由公司第二大、规模较小的铸造厂负责供应，这个小铸造厂自成一个独立经营的产品事业部，产品除了供应自家公司，也对外销售给其他顾客。两家铸造厂的每吨产能所投下的资本几乎完全一样，产品也十分类似，但是20年来，几乎所有新流程都是由这家独立经营的产品事业部研发出来的，而且即使要面临更激烈的竞争和更动荡的市场情势，小型铸造厂的获利始终高出大铸造厂1/5。此外，第二家铸造厂20年来培养出3位公司副总裁，第一家铸造厂却始终由1930年工厂一建好就担任厂长的老员工管理。

5.最后，联邦分权制能及早在较低的管理层级上考验员工独立指挥的

能力。

在一家大型货柜制造公司中，有两个人被认为是“明显的接班人选”，其中一个是非常能干的生产主管，另外一个则是总裁的首席助理。当公司的组织改成众多独立经营的产品事业部时，公司任命他们两人担任新成立的两个最大的产品事业部总经理。不到3年，大家就可以明显看出，两个人都不适合担任高层经营工作。前生产主管在经营上无法做到收支平衡，他忽视营销和工程，也不懂制订计划或编制预算。前首席助理则没有办法做决定，总是回头去向上司讨答案，而不是自己承担起运营的责任。事实上，两个人都应该调回去担任副手。但是，另外有3个人，过去公司从不认为他们足以担当起高层经营重任，指派他们担任小型事业部总经理以后，他们却很快展现出领导力。这家公司的总裁最近说：“我们实施分权制经营方式，其实是为了赶时髦，而不是因为我们真的了解这种做法或相信这种做法。但分权制经营让公司的发展比我们最大胆期望的速度还要快上一倍，而过去总出问题的生产线，如今却出现最高的销售增长和获利增长。更重要的是，分权制经营方式及时阻止我们犯下致命的错误，没有把错误的人选放到最高经营职位上。我以后绝对不会在还没有考验一个人独立经营的绩效时，就单凭个人判断，制定如此重大的决策。我们任命了8位事业部主管，其中只有3位达到预期的经营绩效。有两位主管（就是我们原先相中的两位）一直没有办法再升上去，而我们最不看好的3位主管却脱颖而出。”

西尔斯的分店主管和货柜制造公司事业部总经理都了解公司对他们的期望，因为公司的期望取决于他们为管理单位设定的目标。只要达到目标，他们就无须担心上司的要求是什么，他们也不会有任何麻烦使上司理

解他们所要求的和所需要的是什么。

联邦分权制的要求

如果我们把联邦分权制定义为管理结构的原则，在此原则之下，企业可以组成许许多多自主管理的单位，那么这种原则的具体内涵为何？必要条件是什么？又有什么限制？

在联邦分权制的模式下，自主管理的产品事业单位在规模上有很大的差异。规模较小的单位，包括像西尔斯的分店，员工人数不到50人，年销售额也低于50万美元。而规模较大的，则包括像通用汽车的雪佛兰事业部这类大单位，年销售额在40亿美元左右，员工更超过20万人。

事业单位在管理幅度上，也有很大差异。

通用汽车的电器部门——交流电火花塞事业部，是个完全自主管理的事业。它对外销售产品中较大的零件：直接卖给需要替换零件的顾客，同时也卖给其他汽车公司，而这些公司都是通用汽车的竞争对手。交流电火花塞事业部自行购料，自己负责工程和产品的设计、制造等。由于产品的特性，他们甚至不太用得上总公司的研究设施，只会用到如产品测试、消费者研究和法律咨询等服务性的职能，而许多完全独立的企业通常也都把这些职能外包。他们不直接与工会谈合约，但是许多独立经营的企业也都采用产业公会谈成的合约。不过，交流电火花塞事业部仍然自行处理工会的申诉。唯一一项独立企业会自行处理，而交流电火花塞事业部却不具备的职能是筹集资金，他们所需的一切资金都由通用汽车公司供应。

但是联邦分权单位的管理幅度也可能更小。

例如，西尔斯的分店（即使是每年做1000万美元生意的大店）自己不负责采购和商品开发，而由总公司统筹所有分店的需求。分店究竟销售哪些商品、每一种商品各占什么比例都是由总公司决定的，而不是分店店长决定。无论每家分店愿意与否，他们都得拨出店面空间摆放邮寄柜台，替邮寄事业接订单，而邮寄事业在业务上等于直接与分店竞争。即使是分店的柜台和店面陈列方式也大都由位于芝加哥的总公司操控。最后，分店店长无权决定商品售价。他的职责是努力促销已经设计、开发、采购完成而且定好价格的商品。

在这两种极端中间，还有许许多多不同的可能性。

在通用电气公司里，某些产品事业部和通用汽车的交流电火花塞事业部同样掌握自主经营权，但也有一些产品事业部虽然最后还是要负责营销，却把实际的销售和服务工作委托另外一个销售部门处理，而这个销售部负责经销通用电气好几个事业部的产品，经营方式就好像独立经销商会代理不同制造商互补的产品一样。通用电气公司有的产品事业部自己做研究，有的和邻近的事业部合作进行研究，有的则高度依赖总公司的研究机构。

化学公司也有多种不同的分权模式。的确，联邦分权制模式的优点之一就是一方面允许极丰富的多样化，另一方面又不会破坏基本的一致性。

不过，联邦分权制如果要见效，还必须满足一个必要条件，事业单位必须直接将利润贡献给公司，而不仅仅是对公司整体获利有所贡献。事业

单位的盈亏应该直接反映在公司的盈亏上。事实上，公司的总利润必须是各事业单位利润加起来的总和，而且必须是真正的利润，不是靠操纵会计数字得出的结果，而是由经营目标和市场的最终判断来决定。

为了能够给公司贡献利润，事业单位必须有自己的市场，这里所说的市场可以纯粹是地理上的市场。

有一家宾夕法尼亚州的锅具制造商在西岸的分厂虽然与匹兹堡的母厂生产的产品完全一致，却拥有自己的市场，因为横越美国内陆的运费实在太高了。一家寿险公司在亚特兰大地区的市场和波士顿地区的市场明显不同。而西尔斯在新罕布什尔州的分店也是如此，虽然不到50公里之外的马萨诸塞州就有另外一家西尔斯分店，以相同的价格供应相同的商品。

但有时候，市场也能靠产品来界定。

福特及通用汽车的自主管理部门，以及通用电气公司产品事业部的组织，都是建立在这样的基础之上。有一家大型橡胶公司也采取联邦式组织，把产品分成四条主要的产品线：客车轮胎、商用卡车轮胎、特殊卡车轮胎和非轮胎类橡胶产品。每一条产品线无论在客源、面临的竞争或经销渠道上，都各具特色，独立经营，互不相干。他们又把非轮胎类橡胶产品再分为六个自主管理的单位（例如高筒橡胶鞋就是其中之一），每个单位都各有独特的产品线和管理体系。

在有些产业中，同一个地理区域的相同产品线可能有不止一个市场。

医院、学校、餐厅、旅馆、大型办公室等大批采购椅子的团购客户，和零售顾客是不同的市场，两者的经销渠道、价格、购买方式都不一样。

我知道有一家中型家具商就将公司的快速成长归功于他们分别设立了两个自主管理的产品事业部——零售家具事业和团购家具事业，虽然椅子的设计和生产过程没有什么两样，但是两个事业部却都由自己的工厂供货。

实施联邦分权制的规则

无论事业单位的规模是大是小，多么独立自主或很多限制，如果要成功地实施联邦分权制，应该遵守五个规则。

1.任何联邦式组织都需要强大的分部和强有力的中央。“分权”这个词事实上很容易引起误解，但是因为今天这个名词已经极为普遍，无法舍弃不用。分权似乎暗指中央的弱化，但是这绝对大错特错。联邦分权制需要中央为整体设定清楚、有意义的目标，强力指导地方部门。这些目标必须要求公司上下达到高度的经营绩效和行为标准。

联邦分权制的组织也需要通过评估来控制。的确，每次见到联邦式组织碰到问题时（例如，联邦结构之上的中央管理体系一层又一层），原因往往在于中央采取的评估方式不适当，因此还是必须依赖管理者的自我监督。现有的评估方式必须精准而适当，能够可靠地评断管理者的绩效。

2.采取联邦分权制的单位规模必须大到足以支撑所需要的管理结构。目标应该尽可能地放在自主单位，单位的规模则越小越好，但是当单位的规模太小，以至于根本负担不起所需管理的质与量时，就变成荒谬的闹剧。

当然，究竟规模多小才算小，还是要视业务性质而定。西尔斯的分店

规模很小，但仍然足以支撑起完善的管理。小店所需要的管理其实只是店长加上几个负责第一线业务督导的部门主管，并获得相应的报酬。

在大规模生产的金属制造业中，真正自主管理的产品事业部虽然拥有自己的工程、制造和营销组织，但我相信除非他们的年销售额达到1000万~1200万美元，否则撑不起完善的管理体系。产品事业部的销售额如果太低，就会有人手不足或实际上依赖中央控制的危险。

在联邦分权制组织中，既要享受到小规模的好处，又要有完善的管理，新泽西州的强生公司提供了一个解决办法。在强生公司里，独立经营的事业仍然尽可能保持小规模，有的单位甚至只有200名员工左右，相当于西尔斯只有50名员工的分店规模。这些小单位要自行承担企业运营的所有职能，包括财务在内。但不同于西尔斯分店的是，强生的事业单位是完全独立经营的事业，有自己的总裁。但是由好几个单位一起分摊几位“董事”的开支，董事都是母公司的高层主管，过去也曾经营过事业单位，因此可以扮演顾问和专家的角色。如此一来，这些事业单位尽管规模和营业额都不大，却负担得起一流的管理。

3.每个联邦分权制的单位应该都富有成长的潜力。如果把所有停滞不前的生产线都组成一个自主管理的事业单位，而把所有前景看好、快速成长的产品线组成另外一个事业单位，是很不好的组织方式。

4.管理者在工作上应该有充分的发挥空间和挑战。我可以用下面的例子更清楚地说明我的看法。

一家大型橡胶公司刻意让流程设计变成总公司的职责，而非由生产事

业部自行负责，尽管每个生产事业部的财力都足以负担流程设计的人力成本。公司之所以把流程设计收归中央，并不是因为不同的事业领域都面临类似的问题。相反，公司应该把流程设计和其他职能一起下放给各事业部，如此一来，才能达到彼此竞争的效益。但是这家公司认为，“流程设计”需要大胆的想法、创新的思维和实验的空间，因此需要的施展舞台和挑战更大，绝非产品事业部有能力提供。

然而分权管理的单位和其主管也需要施展空间和挑战。例如，他们应该担负起相当大的创新责任，否则可能变得墨守成规。因此一方面需要有一些活动为联邦分权制单位提供更大的发挥空间，另一方面又需要为各单位主管提供充分的挑战，两者之间必须找到适当的平衡点。

5. 联邦单位应该并行，每个单位有自己的任务、市场和产品，同时彼此竞争，和通用汽车或福特汽车的汽车事业部一样。但是总公司通常不应该要求他们联合进行某项计划。他们的关系尽管紧密而友善，但是应该严格限制在商业关系上，而不是因为某个单位无法独立生存。

当联邦单位彼此之间不能够形成“常规交易”的关系，以至于一个单位必须靠另一个单位来养活，前者的运营完全要依赖后者时，就必须让这类单位享有“否决权”。通用汽车用来规范汽车事业部和零件事业部关系的规定正好说明了我的意思。

只要外部供应商的零件价钱更低或品质更好，汽车事业部有权向外采购，而不一定向自家公司的零件事业部采购。反之，只要能谈成好生意，零件事业部也有权把产品销到外面，甚至可以卖给汽车事业部的竞争对手。虽然他们很少行使这项权力，这个规定却绝非形同虚设，反而让两个

事业部都更加壮大，更能够自主经营，也更有效率、更负责，并且达成更出色的经营绩效。

反对者往往辩称，如此一来等于否定了整合的价值，而且公司里究竟哪个单位赚钱其实没那么重要，反正利润全都落入同一个口袋里。但是这种说法假定表面的和谐比效率和低成本更重要，还假定无论公司各部分绩效如何，公司仍然可以从整合中获益。这两种假设都站不住脚。更重要的是，这种论点忽略了行使否决权对两个单位的绩效和责任带来的影响。

有两家大型石油公司都自己经营油轮。其中一家公司的运输部门只要能够拿到更高的价钱，就有权替其他炼油厂运油；炼油厂也有权雇用其他公司的油轮来运油，只要其他公司的价钱比较便宜。另外一家公司的油轮交由独立公司经营，尽管石油公司仍然握有百分之百的股权。但是，其油轮只能载运自己公司炼油厂的石油，而其炼油厂也不能委托其他油轮运油。双方频频因为运油费率而起争执，常常惊动最高主管来仲裁。

两家公司都认为它们的油轮服务是自主经营、自负盈亏的事业。第一家公司多年来未曾动用“否决权”，但是由于拥有这个权利，油轮事业的管理者感觉他们真的是在经营自己的事业。而第二家公司的油轮经营团队觉得自己在管理工厂设施，而不是在经营一个事业。的确，当最高主管虚伪地高谈他们的自主权时，运输部门的员工都愤愤不平。毋庸置疑，结果拥有真正“联邦制”油轮单位的公司能获得更便宜且更好的运输服务。

联邦分权制有其限制，就是必须有区隔的市场才能实施，因此，例如铁路公司就无法实施这种制度。铁路线上每个部门的业务量有3/4来自其他部门，或将归到其他部门。换句话说，铁路公司的任何运营单位并没有

区隔的市场或独特的产品。

但是，由于联邦分权制需要有真正的市场，因此无法应用在企业的所有阶层和所有经营单位上。

西尔斯的分店全都施行联邦分权制。负责五金部门的经理等于自己经营一个小店铺，是最低的管理层级，而在他上面，只有分店负责人一个主管。他们之所以能这么做，当然是因为比起真正自主管理的事业单位，分店主管只需承担最低限度的经营责任。然而在其他企业中，低于某个标准之下，管理单位就只对整体利润有所贡献，而不是自己创造利润。举例来说，如果公司要销售产品，就必须有人负责制造产品。生产部门只对整体利润有所贡献，在会计师和经济学家眼中，是利润创造过程中的支出。我们会说“生产成本”，却从来不说“生产利润”。换句话说，在每个企业中，低于某个标准之下，组织就必须实施职能分权制。

强调联邦分权制的限制和必须遵守的准则，以避免企业滥用这个观念，固然很重要，但是我们也不能说，联邦分权制目前的应用状况并不如预期中普遍。联邦分权制适用于许多不同的产业，但是这些产业却未必都采用这种组织模式。大多数采用联邦分权制的公司也没有把权力尽可能下放到最低层。但是企业越能贯彻实施联邦分权制，就越能满足企业绩效对结构的要求。

职能分权制

职能性组织越接近联邦分权制，则效益越高，问题越少。

最好的例子莫过于通用电气公司的灯具事业部。40年前，通用电气公司将几个独立经营的事业部合并后，成立了这个事业部。40年来，灯具事业部成长了20倍，推出了许多新产品。

灯具事业部的组织图乍看之下好像典型的制造业，制造、营销等职能都由中央掌控。事实上，灯具事业部的经营重任掌握在一百多位主管手中，每位主管负责管理一个综合单位。有些单位制造玻璃和零件，例如灯泡的金属基座。他们的产品一方面供应灯具事业部，同时也有很多销售到市场上，而且主要卖给灯具事业部的竞争对手。因此，他们拥有自己的市场，是真正的产品事业部。有些单位销售灯泡。他们以固定价格向灯具事业部的工厂买进灯泡，就好像西尔斯的分店向芝加哥采购办公室进货一样，然后在自己的市场（不管是纽约、得州或加州）上销售。他们自己掌握营销的职能，也能控制部分的利润——他们能掌控销售量、产品组合和销售支出，但采购价格和售价则已预先决定。分权程度最低的是制造工厂。他们以市场价格，从零件工厂买进玻璃和零件，但是灯泡成品出货时，却是依规定价格卖给销售单位。即使如此，制造单位仍然有自己的创新和生产力目标。他们可以直接根据市场定位发展出目标，例如根据产出的品质与数量，也可以制定获利目标，尽管获利目标还无法完全有效检验他们在市场上的绩效，但至少是个客观的标准，可以据以评估不同制造工厂的绩效。

灯具事业部有制造和营销主管，他们的职责并不是督导各事业单位主管的工作，而是为他们服务。各事业单位主管由总经理亲自任命，因此直接向总经理报告，也只有总经理有权撤换。

所以，组织职能性工作的时候，应该赋予管理者最大的权责，来产出已完成或接近完成的产品或服务。否则各部门主管就无法制定从企业目标所发展出来的绩效目标和成果衡量标准，也不会真的把注意力放在运营成果上。结果，他们只好根据“专业人力资源管理”或“优秀的专业工程技术”等标准来设定目标，通过技术能力，而不是通过对企业整体的贡献来评估工作成果。他们不是宣称：“去年，我们成功地将公司所有员工的生产力提升了5%。”而是说：“我们成功地把18个新的人事计划推销给第一线的主管。”

分权制一直都是组织职能性活动最好的方法。但是如果生产系统中包含了自动化的流程，采取分权制就更加必要。因为任何公司的生产组织如果采取了自动化的物料处理或回馈控制系统（这是自动化的两个主要元素），就必须在非常低的层级建立一系列的信息和决策中心，并且达到高度的整合。

福特汽车公司位于克利夫兰的引擎工厂就是很好的例子。这是个旧式的大规模生产工厂，生产同一种产品，而非同一种零件，但最近规划了全自动化的材料处理和输送流程。为了这个小小的技术改变，却必须彻底改造工厂的组织方式，从传统的职能性“指挥链”改成所谓的“任务小组形态”，许多小小的信息中心和决策中心尽管位于“指挥链”中的最底层，却横跨各不同职能的部门。

任何企业假如采用新科技来大规模生产零件，再组合成各种不同的产品，或是采取流程生产方式，那么就必须在生产组织之外，建立类似的信息和决策中心。因为设计产品已经不再是工程部门设计，然后工厂制造、

销售部门推销，而是团队共同的努力，营销人员、生产人员和工程师从一开始就通力合作，这又是“任务小组”的概念。因此，必须以分权制的组织来取代中央集权的职能性运作方式，自主管理的单位掌握了最多的信息和最大的决策权，同时也有最宽广的施展空间。

采取分权制经营的职能性单位如何兼顾广阔的运营空间与小规模的问题，实际上主要都要靠所需管理层级的多寡来决定。在理想情况下，每一位部门主管都应该亲自向联邦单位或产品事业部的总经理报告，两者之间，最多只能插入一个管理层级。

原因在于，在管理完善的企业中，每位管理者都会负责任地参与由顶头上司所召集的目标设定讨论，根据上级单位的目标发展出自己所管辖单位的目标。如此一来，隶属于联邦单位之下的职能性部门的主管将积极参与事业单位的目标发展过程，并因此根据经营目标来设定自己部门的目标，下一级的主管也会积极参与目标发展的过程，所设定的目标将反映整体经营目标。但更低一级的主管（也就是说，如今在职能性部门主管和联邦单位或产品事业部之间，已经插入了两个层级）所面对的目标都是职能性的目标，而这些目标和他们必须协助达成的整体经营目标之间的关系，就好比逐字直译的诗文和原文之间的关系一样。根据我的亲身经验，当组织的职能性单位从两个层级发展为三个层级时，职能性主管对于企业的贡献以及他们对于企业需求的认知下滑得最厉害。

我知道在工厂中，要限制职能性管理层级不超过两级，几乎是不可能的事情，因为要管理的员工实在太多了。不过，其他的职能性活动应该都可以遵循这个原则。自动化的其中一个重要吸引力，或许正在于工厂因此

可能采用“扁平式”组织结构，换句话说，自动化将会促进分权制的管理，而非阻挠分权制的管理。

当组织需要两个以上的职能性管理层级时，就表示企业的规模已经太大或太复杂，而不适合采取职能性的组织方式。这时候，如果可行的话，就应该引进联邦分权制，因为职能性组织已经无法满足企业在组织结构上的需求。

联邦单位之间的关系应该是“平行”联结，而职能性单位则是“序列”联结。由于职能性单位必须和其他单位通力合作，无法独立生产任何东西，因此最好的安排方式就好像在屋顶上排列瓦片一样：每个单位彼此都稍微重叠，因此可以确保所有必要活动都会涵盖在内，同时也明确制定需要合作的领域。因为联邦分权单位需要达成的目标大都能以金额数目具体而清楚地说明，职能性单位的目标不是那么“明确”，也可以说这些活动对于最后经营绩效所造成的影响不是那么直接，从而很难准确地表示。因此必须因为管理者不同的个性和能力，而保留调整的空间。必须允许强势领导的单位有些微扩权，或领导人较弱时，他所管辖的单位职权也随之削弱。换句话说，在职能性单位的屋瓦式联结中，必须保持一定的弹性。

建立共同的公民意识

无论实施联邦或职能分权制，都必须在企业上上下下建立共同的公民意识，在多元中保存一致性。即使最自主管理的产品事业部都不算真正独立的单位，反之，自治只是整个企业提高绩效的手段而已。因此，由于拥有更大的自主权，各单位管理者更应该把自己当成整个企业和广大团体的

一分子。

事实上，分权制并不会影响建立共同的公民意识。在中央集权的职能性组织中，这个问题可能更严重，例如，分别效忠于生产部门或工程部门的单位可能彼此斗争，甚至因此与企业需求发生正面冲突。而在联邦分权制中，地方忠诚仍然会符合企业对经营绩效的要求。别克汽车事业部忠心耿耿的员工很可能也会是更好的“通用汽车人”。无论是因为职能性组织的派系斗争还是产品事业部狭隘的本位主义，要建立共同的公民意识，保持向心力，管理层可以采取如下方法。

第一种方法关系到高层保留给自己的决策权。例如在通用电气公司，放弃既有事业和开创新事业的决定权掌握在总裁一人手中。在通用汽车公司，只有企业总部的高层有权决定每个事业部的产品价格范围，他们借此控制了公司主要单位的竞争。在西尔斯公司，芝加哥总部决定了每家分店销售的商品类型，例如是家电还是时装等。

换句话说，必须有某种“共同福祉条款”，将影响企业整体及未来长期利益的重要决策权保留给中央主管机关，因此中央有权基于整体利益而驳回地方单位野心勃勃的计划。

第二种方法公司应该跨越部门和单位的界限，有系统地提拔管理人才。据说，除非美国能为所有军种建立统一的升迁渠道和生涯发展方向，否则就不可能产生协调一致的国防军力，因为在尚未达成这个目标之前，各军种只关心自己的需求和利益，视其他军种为竞争对手，而非合作伙伴。企业界也面临同样的问题。如果员工认定他的事业发展渠道只限制在一个单位之中，假定是通用汽车的交流电火花塞事业部，那么他会努力成

为“交流电火花塞事业部人”，而非“通用汽车人”。如果员工认为会计部门的主管掌握了他能否升迁的大权，那么他就会重视自己在“专业会计工作”上的表现甚于对公司的贡献，把更多的精力投注于会计部门的扩展上，而非努力促进公司成长。以上两个人都只看到了企业的一小部分，视野都十分狭隘。

把非常一般的员工调来调去，其实没有多大意义，但是一旦员工已经从基层管理职位上脱颖而出，表现出特别优异的绩效时，就应该考虑把他提拔到其他单位去工作。通用汽车公司有一套统一的轮调制度，事业部高层主管——生产经理、销售经理、总工程师等，大都曾经在其他事业部担任过主管，虽然他们多半仍然领导同样的部门，不曾在其他事业部担任过高层主管的总经理是极少数的例外。

要建立共同的公民意识，必须遵守共同的原则，也就是具有相同的目标和信念，但是在实务上所要求的一致性不应超越具体任务对一致性的需求。

举例来说，在好几个采取联邦分权制的大公司里，从管理才干中获益最大的应该是整个公司，而且应该根据每位主管的绩效，给予他最大的升迁机会，这都是大家认同的基本原则。但在实现这些原则时，需要有一致的做法。必须有一套方法来搜集管理人员的名字和工作记录，也必须要求掌握升迁大权的管理者对所有合格的候选人一视同仁，不能特别青睐自己人。除此之外，至于如何评估候选人，采用什么选拔程序，推荐哪个人升迁，管理者完全有权自行决定。

另外一个例子是，一家成功的大型工具制造商15年前采用了一个原

则：只做工程标准要求最高的生意。但是他们交由事业部主管来决定如何应用这条规定，结果每个事业部的做法都不同。有个事业部故意以高价供应高度专业的设备，因此把高品质工程技术的规定转换为促销时的一大资产。另外一个事业部仍然继续待在竞争激烈的市场上，但他们有系统地教育顾客提高对工程品质的要求，他们的口号是“同样的成本，更高的品质”。第三个事业部认为这个规定会对他们的廉价小工具销售业务形成阻碍，但是只要改善生产和销售方法，就能克服这个问题。他们的主管表示：“一开始，我们的工程成本比竞争对手高，对我们十分不利。因为顾客不愿意为了比较高的工程品质而多花钱，他们完全看价钱来决定要买谁的产品。因此我们必须想办法把产品卖得比竞争对手还便宜，以扩大销售量来弥补增加的工程成本。”

换句话说，多样化的做法反而强化了一致的目标和信念，而这正是建立共同的公民意识所不可或缺的。只有当其他单位会直接受到影响时，才需要一致的做法。但是，却必须建立一致的原则，并且明确说明，严格遵守。

组织不健全的症状

任何具备管理经验的人只要看到健全的组织结构，就会知道这个组织很健全（虽然碰到的机会并不多）。就好像医生看到病人，就能判断他是不是健康的人一样，他只能从反面来定义“健康”，换句话说，只要来看病的人没有病痛、残疾或病理学上的退化现象，他就认为他很健康。

同理，我们很难描述健全的组织是什么样子，但却能指出不健全组织

的症状。每当这些症状出现时，企业就必须对组织结构进行彻底的检查。出现这些症状，表示组织没有遵循正确的结构原则。

组织不健全的一个明显症状是管理层级不断增加——显示缺乏目标或目标混乱，不能撤换表现不佳的员工，过度中央集权，或缺乏适当的活动分析。当企业面临“间接费用”的压力时，例如必须增加协调者或助理的人力，这些员工本身没有明确的工作责任，只负责协助上司完成工作——也显现出组织不良的问题。同样，这种情况显示组织必须采取特殊措施来协调各种活动，并且建立管理者之间的沟通渠道：设立协调委员会、全职的联络人员、经常召开会议等。

同样明显的迹象是，员工喜欢“通过渠道沟通”，而不直接去找掌握了信息、有想法或应该被告知目前状况的人沟通。在职能主义下，这个问题会变得特别严重，因为会更强化职能性组织的成员重视自己部门甚于整个企业的风气。结果员工彼此隔绝，即使在充分实施分权管理的情况下，职能性组织仍然会导致孤立和隔绝。“通过渠道沟通”不只是组织不健全的症状，而且也是起因。

无论组织的形态和结构为何，管理者必须密切注意一个严重的体质失调的问题：管理层年龄结构失衡。

最近我们经常听到管理层年纪太大的讨论，但是如果主管多半是年轻人，也同样危险。因为管理层过于老化的问题很快就会自动消失，只要企业存活的时间够久，就可以避免问题再度出现。然而如果管理层大半都很年轻，就意味着未来很多年里，公司里其他年轻人的升迁机会变得很少，坐在重要位子上的人都还有二十几年的工作生涯才会退休。优秀人才要么

根本不进入这样的公司，另谋他就；要么留下来，在沮丧中学会趋炎附势，并变得不再那么优秀。而10年后，今天的年轻主管会变成老化的管理层，而且看不出有人可以接替他们的位子。事实上，今天所有面临主管老化问题的公司，都是因为20年前在经济大萧条的影响下，他们引进了一批年轻的管理者，而今天，年轻人都不再年轻。

企业主管在进行人力规划时，应该把管理层年龄结构平衡当成重要课题。主管位子上必须有足够的老人，因此年轻人才有接班的机会；同时又有一定数量的年轻人，因此才能确保管理经验得以延续，不至于断层；必须有足够的老人来提供经验，同时又有年轻人可以带来冲劲。管理层的年龄结构就好像人体的新陈代谢作用一样；如果新陈代谢失衡，那么人就会生病。

好的组织结构不会自动产生良好的绩效，就好像有一部好宪法，并不能保证一定会出现好总统或好法律、有道德的社会一样。但是在不健全的组织结构下，无论管理者是多么优秀，企业一定不可能展现出色的绩效。

因此，通过尽可能强化联邦分权制，以及把分权制的原则应用在职能性的组织活动上，以改善组织结构，总是能提升企业的经营绩效。如此一来，优秀人才才不会受到压制，才能有效地在工作上有所表现。同时，公司也能借着提升他们的愿景和提高对他们的要求，让优秀人才脱颖而出。表现不佳的员工也无所遁形，遭到撤换。

健全的组织结构不是灵丹妙药，也不像某些组织理论专家所说的，是管理“管理者”最重要的工作。毕竟解剖学并不能代表生物学的全部。但是，正确的组织结构是必要的基础。如果没有健全的组织结构，其他管理

领域也无法有效达成良好的绩效。

[1] Under the title Concept of the Corporation (New York : John Day,1946) .

第18章 大企业、小企业和成长中的企业

世外桃源般的小企业的神话——多大才算大——雇员的人数不是衡量的标准——赫德森公司和克莱斯勒公司——其他的因素：产业地位、资本总额的要求、决策的时间周期、技术、地理——一家与管理结构的需要相等的大公司——企业规模的四个阶段——多大才算太大——无法管理的企业——规模小造成的问题——缺乏管理的规模和远见——家族企业——小企业能干什么——规模大造成的问题——首席执行官和首席执行官的工作——在内部发展的危险……幕僚形成的王国——如何组织服务工作——改变基本的态度——成长是最大的问题

小企业没有精神和士气的问题，也没有组织结构或沟通的问题，这几乎已经成为美国人的信条。不幸的是，这完全是神话。不能容忍异议、坚持独裁的一人领导的小企业，通常都是企业精神不佳的例证。就我所知，沟通最差的企业莫过于老板总是“讳莫如深”的典型小企业，而最没有组织的企业则是每人身兼数职、没有人清楚究竟该做哪些工作的小公司。事实上，如果20世纪30年代的福特汽车公司代表了士气不振、组织散漫、沟通不良的典型例子，这完全是因为老福特试图采取典型的小企业管理方式来经营福特公司。只不过因为福特的经营规模实在太大了，因此小企业习以为常的经营方式才会显得如此特殊。

小企业为管理者提供了更大的发展机会，这种说法简直是谬论，更遑论小企业会自动培养管理者的说法了。在这方面，大型企业绝对较具优势。大企业要系统化地培养管理人才，当然比小企业容易多了。大企业即

使无法立即启用有潜力的人才，但仍然有能力把人才留在企业中。更重要的是，大企业能提供更多的管理机会，尤其是给新人提供更多的历练。因为在大公司里调职的机会较多，新人比较容易找到最适合自己的工作。对初入职场的新人而言，能够在自己最适合的工作或职位上起步，实在是难得的幸运。正如大家所说，许多大学毕业生都希望进入大企业工作或许是为了追求工作保障，但这种现象当然也反映了大学生衡量了现实状况和自身最佳利益的结果。

所以，企业规模不会改变企业的本质和管理的原则，而且既不会影响管理“管理者”的基本问题，更不会影响工作和员工的管理。

但是，规模却对管理结构有重大影响。管理机制必须以不同的行为和态度来管理不同规模的企业，而规模的变化（也就是成长）则比规模大小本身的影响更大。

多大才算大

多大才算大？在经济和商业文献中，这是一再出现的问题。最常用的衡量指标是员工人数。当企业从只有30名员工成长到300名员工的规模时，的确在结构和行为上都有很大的改变；通常当企业规模从3000名员工成长为3万名员工时，又会经历另外一次质变。但是尽管员工人数和企业大小有关，却不是决定性的因素。有的企业只有几个员工，却具备了大企业所有的特色。

有一家大型管理顾问公司就是个好例子。这家公司只有200名左右的

员工（这样的规模在保险公司就算很小了，而和汽车业比起来，更是小得多），然而大公司的所有“氛围”，这家公司却应有尽有，因此必须具备大公司的管理结构、态度和行为。原因当然是管理顾问公司里每个人（除了秘书、收发员和管理档案的职员之外）都是高层主管，或至少是中高层主管。管理顾问公司就像罗马军队一样，只有将官和校官。因此200人的高层管理团队其实已经相当于大公司的规模。

相反，员工人数众多的公司也可能从任何角度来看，都只是一家小公司，从管理结构和管理行为角度来看，更是如此。

据我所知，最好的例子莫过于一家供应地区用水的自来水公司。这家公司有7500名员工，但是正如同公司总裁所说：“我们不需要有比玩具店更多的管理者。”由于自来水是垄断事业，根本没有竞争对手，水资源枯竭的危险也微乎其微。建造蓄水坝、滤水厂和泵站都需要很多技术，但合同商会负责解决所有的技术问题，因此总裁加上两名工程师就可以包办公司需要进行的所有工程。控制登录水表和寄发账单的成本是非常重要的事情，但却不牵涉任何经营决策，只需要按照操作程序做即可。唯一需要某种程度管理的地方是与公用事业管理委员会、市议会和社会大众之间的关系。但是，正如自来水公司总裁所说，无论自来水公司有75名员工，还是7500名员工，其实都没有什么差别。

另外一个例子是赫德森汽车公司（Hudson Motor Car Company）。与纳什凯尔文纳特公司（Nash-Kelvinator）合并之前，赫德森汽车公司一直是成功的中型企业。赫德森汽车公司雇用的员工超过两万名，但在汽车市场上却毫不起眼，市场上售出的汽车，只有3%是由赫德森汽车公司制

造的。事实上对汽车公司而言，全国性的经销和服务网是不可或缺的，所以赫德森汽车公司的规模实在是太小了，难以生存，最后不得不与另外一家公司合并。

但是在20世纪30年代，由于赫德森汽车公司深知身为小公司的意义所在，因此蓬勃发展。例如赫德森汽车公司很清楚，小公司如果也和别人杀价竞争，必然会走向破产，于是他们采取了一种竞争策略，就是为自家汽车贴上高价标签，因此在顾客换车时，他们可以用比较好的价钱收购二手车。如此一来，顾客只要花费新旧车之间的差价，就买得起一辆“中价位”新车，结果花的钱和买一辆低价位汽车差不多（这是不重要的小公司采取正确价格政策的典型范例）。赫德森汽车公司的整个组织除了销售部门之外，都是小公司的经营形态。最高主管一人制定所有的经营决策，部门主管只有几位。

最有趣的例子是另外一家汽车公司——克莱斯勒。在第二次世界大战之前，克莱斯勒已经是全球第二大汽车制造公司，雇用了10万多名员工，年销售额超过10亿美元。然而克莱斯勒在20世纪30年代却刻意采取中型公司的组织结构和经营形态。克莱斯勒尽量化繁为简，自己只生产引擎，汽车中其他所有零组件，包括框架和车身、配件和仪器等，全都对外采购。因此生产变成单纯的组装工作，需要很高的技术能力，却不需要什么经营决策。组装厂的资本投资金额不大，也不用盖大厂或购买复杂的机器设备（很少有人知道汽车组装是靠手工完成的，通常螺丝刀和钳子已经是用得最多的工具了）。组装厂管理的优劣其实很好判断：只要看生产线每天究竟是产出15辆车还是17辆车就好了。其他一切需求，克莱斯勒全都用外包方式处理，例如他们聘请纽约一家法律公司负责和工会谈判。只有营

销和设计还需要高层主管制定经营政策和管理决策，否则大体来说，克莱斯勒只需要一流的组装线技术人员就够了。结果，一个人就能承担所有的管理实务工作：克莱斯勒（Walter P.Chrysler）本人担负重任，另外还有一两个亲信协助他。经营团队人数少，关系紧密，组织简单，而且相处和谐。

当然，这样做究竟对不对，仍然有争辩的余地。战后的发展迫使克莱斯勒180度大转弯，改变政策，大幅整合。究竟克莱斯勒能不能建立公司所需要的管理结构，解决新结构所需要的管理组织、行为和绩效，要再过几年才看得出来。早期克莱斯勒试图表现得像一家中型公司，或许正是过去几年克莱斯勒节节败退的原因。但至少只要克莱斯勒还在世一天，这家庞大的企业都还是会成功地以中型公司的形态经营。克莱斯勒稳定成长，并且投资报酬率经常都是所有汽车公司中最高的。

有时候，甚至地理环境都有决定性的影响。有一家公司在世界5个不同的地区拥有5家小工厂——员工总数大约1000出头。然而由于5家工厂的生产和销售都紧密结合，结果管理层所面对的问题大都和雇用一两万名员工的企业才会碰到的问题没有两样。

但是所有这些因素都要归结到管理结构、管理的不同机制所要求的行为，以及管理层必须通过规划和思考来管理，而不是借着“实际作业”来管理。因此，衡量企业规模唯一可靠的标准是管理结构，尤其是高层管理结构。公司需要的管理结构有多大，公司就有多大。

企业规模的四个阶段

如果我们采用管理结构作为标准，那么我们会发现，企业不只有“大企业”和“小企业”之分，而是至少有4种，甚至有5种不同的企业规模，每一种规模都有其独特的特性和问题。

首先谈谈小企业。小企业和一人独资企业的不同之处是，小企业的最高主管和员工之间隔着一个管理层级。如果公司由两人合伙经营，一人主管销售，另外一人主管生产，那么仍然算独资创业的形态。如果工厂里有几个工头，扮演组长或技师的角色，那么也还是独资经营的形态。但是，如果公司还需要其他主管、财务主管、销售经理等，那么就是小企业了。

在小企业中，无论是最高主管职务中的具体行动或目标设定，都不是全职工作。小企业老板可能一方面要经营公司，另一方面还要负责某个部门，例如销售或制造部门。不过，这类小企业已经需要某种管理组织了。

企业规模的下一阶段可能是最普遍的阶段，也是最困难的阶段。由于在这个阶段无法解决管理组织的问题而带来严重的麻烦，是常见的情况。这个阶段没有自己的名称，甚至通常也不被认为自成一个阶段。由于没有更好的名称，我姑且称之为“中型企业”。

中型企业和小企业有两个不同的地方。第一，负责企业运营的工作已经变成全职工作，而且企业整体目标也不再由最高主管一人决定。设定目标有可能成为兼职工作，例如财务主管除了负责财务之外，还兼而为之。但是在中型企业中，比较好的做法通常是把目标设定当作独立的职能，例如由定期举行的部门主管会议扮演企划委员会的职能，负责设定目标。

因此中型企业需要成立高层经营团队，部门主管和高层主管之间的关

系总是会发生问题，尽管问题还不大。

在这个阶段，企业必须决定采取哪一种组织结构原则。小企业通常根据职能来组织，部门主管直接向经营者报告，通常也毫无困难。在中型企业中，联邦式的组织原则不但可行，而且好处颇多。

第二，在中型企业中，我们头一次碰到组织技术专家的问题。大体而言，“幕僚职能”还不为人所知（或许除了人力资源部门比较熟悉这部分职能），但是许多领域都用得上技术专家。必须好好思考他们和各个部门及高层主管之间的关系，以及他们和企业目标的关系。

再下一个阶段是“大企业”。大企业的特色是最高主管的一项主要职能必须以团队方式运作，不管是高层的运营职能或设定整体目标，工作内容都太庞大，无法由一人独立承担，必须由不同的人分担。有时候，某项工作会变成一个人的全职工作，以及其他几个人的兼职工作。

举例来说，公司总裁的全职工作是企业经营管理，但生产副总裁和销售副总裁在部门职责之外，也花很多时间来分担高层运营责任。同样，企业可能由一位执行副总裁全职负责统筹整体目标，或常见的情况是，由总部处于半退休状态的董事长全职负责目标设定。同时，公司的财务主管、总工程师和人力资源副总裁可能也都花很多时间设定目标。

大企业通常比较适合采用联邦式的管理组织原则。在大多数的大企业中，这也是唯一令人满意的组织原则，但高层经营团队与联邦自治单位管理者之间的关系将形成问题。

最后一个企业规模的阶段是超大型企业。超大型企业的第一个特色是

高层主管的企业运营和目标设定工作都必须以团队方式进行。每一项工作都必须由好几位高层主管全职负责。其次，超大型企业只能采用联邦式的管理结构。由于企业规模太庞大也太复杂，根本不可能采取其他组织方式。最后，高层经营团队必须优先把全副精力放在处理最高经营阶层和运营主管之间的关系上。在这种超大型企业中，有系统地组织最高主管的工作非常困难，但也非常必要。

多大才算太大

或许还有另外一个阶段：规模大到无法管理的企业。超大型企业究竟能成长到多大的规模？可以管理的企业组织究竟上限何在？有没有这样一个上限？

我们没有理由相信，仅仅规模本身就足以违反公众利益。企业规模不一定会造成垄断，阻碍经济或社会流动性（的确，美国经济体系中汰旧换新最快的是小公司和前100名规模最大的企业）。出乎一般人意料之外，超大型企业并不会抑制新公司或小企业的成长。除非法律允许垄断，否则能不能顺利进入一个产业，取决于技术和市场因素以及需要的资本大小而定，而不是由产业内部的形势来决定。超大型企业往往会支持一群独立的小企业，以其为供应商或经销商。同样，仅仅企业规模本身不一定会影响劳资关系或社会稳定。

不过，单就企业规模本身而言，却有可能令企业变得无法管理。当产品事业部最高主管无法直接和总公司的高层经营团队沟通，而必须通过渠道才能接触到最高层时，企业就变得无法管理了。如果除了多位代理总裁

外，还需要多加一层副总裁，那么这家企业也已经接近无法管理的规模了。同样，当负责目标设定的高层主管无法直接参与经营团队，还需要执行副总裁或事业集团副总裁来居间协调，将他们的想法传达给高层时，那么企业也已经成长到无法管理的规模了。

当超大型企业需要的管理层级变得这么多，即使是具有真才实学的人才通常都无法从基层晋升到高层，而必须按部就班慢慢通过每个层级的绩效考验时，这家公司的规模也变得太庞大了。这样的企业不但必须倒退回温室般的主管培养方式，而且必然会面临管理人才不足的窘境，因为他们未能充分利用最宝贵的资源，违背了我们社会的基本前提。

在管理实践上，这表示任何企业如果在基层员工和高层主管之间，需要插入六七个层级的话，就表示企业已经变得太大了。顺便提一下，“七”是军队中的层级数目，而军队的例子告诉我们，七层似乎太多了，因为只有在战时军力扩充的情况下，最有才干的军官才能晋升到最高军阶。

最后，当企业扩大发展，跨入许多不同的行业，以至于管理人员不再具有共同的公民意识，无法把企业当作一个整体来管理，也不再具有共同的目标时，企业就变得无法管理了。

通过化学或电机工程等一般技术起家的企业中，更加容易面临这种无法管理的危险。随着技术的发展，企业推出越来越多样的产品，打入不同的市场，设定不同的创新目标，甚至采用不同的科技。发展到最后，终于连最高主管都无法了解多元化事业的需求，看不清企业的整体面貌，甚至适用于一种事业（或事业集团）的目标和原则会危害到另外一种事业。

大型石油公司似乎很了解这个问题。石油业是高度复杂、紧密整合的事业，但是只有几样主要产品，而这些少数产品在生产和营销上都息息相关。因此即使是全球运营的石油巨人，仍然是可以管理的。但随着石化业的发展，大型石油公司把新的化学事业独立成不同的公司，只保留财务上的所有权，但把化学事业部的经营管理权交付给新公司。它们刻意打破石油业紧密整合的传统，就是为了解决无法管理的问题。

新科技或许令过度多元化经营的危险成为企业管理上最严重的问题。因为推动自动化并不是大企业的特权，在许多产业中，小企业反而因自动化而得以生存。但是自动化要求企业在设计和管理每个流程时，都视之为独立而整合的整体。针对某个流程所做的管理政策和决定或许不适用于其他流程，针对一个职能及一个领域所做的管理政策和决定可能无法适用于整个流程。因此，不仅联邦式组织变得十分必要，而且也为产品多元化设下严格限制，超过上限，经营团队可能就无法管理。难怪石油公司选择不要把化学事业整合到原本的事业体系中，反而决定把它们独立出来，成立新公司。毕竟在自动化这个名词还未出现之前，石油公司已经开始实施自动化了。即将跨入新科技领域的较大型公司或许应该认真思考石油业的例子。

要对抗导致企业无法管理的种种力量，企业可以着力的地方很多。合理安排管理工作和企业结构，经过很长一段时间后，将能预防企业规模变得无法管理。例如，采取联邦分权制经营，以及组成适当的高层经营团队，应该能够克服高层组织过于臃肿的问题。我从来没有看过任何组织真的需要过多的管理层级。

但是大多数的超大型企业并没有面临公共政策或公共便利上的要求，迫使整个组织必须存在于一家公司中。因此超大型企业的高层主管总是自问：我们离无法管理的地步有多近？如果答案是已经很接近了，他们就必须善尽对股东、管理人员和社会大众的义务，设法把事业分割成几个部分。

规模小造成的问题

企业规模的每个阶段不但需要明确的管理结构，同时也有自己的问题和典型的缺点。

小型和中型企业的主要问题在于规模太小了，无法支撑起所需要的管理结构。在小型和中型的企业中担任高层主管的人必须比大型或超大型企业的高层主管更能干，更具备多方面的才华。他们不像大型企业的高层主管，有一群训练有素的技术人员和各方面的专业人才作为后盾。尤其中型企业通常都太小了，无法给管理者提供足够的诱因。在薪资方面，中型企业提供给一流人才的酬劳，可能还不如大型企业中低职位的薪水。因此中型企业培养的未来管理人才无论在质还是量上都有所不足。更严重的是，中型企业通常无法像大企业那样，提供管理职位所需的挑战和发挥的空间。管理能力无法满足管理上的需求始终是中型企业的一大问题，而且只要企业一直维持中等规模，往往就很难缩短这方面的落差。

中小型企业面临的另外一个典型问题源于这些企业往往是家族企业，因此高层职位往往都留给家族成员。只要不把能力不足的家族成员硬抬上管理职位，这种做法倒也不成问题，家族企业中常常听到的说法是：“我

们必须帮保罗表哥的忙，最好替他找份差事。”这种说法十分荒谬，因为保罗表哥没有能力完成分派给他的工作，更糟的是，真正有才干、有企图心的员工，只因为不是老板的亲戚，就备受打击。他们要么辞职，另谋高就，要么就是开始“怠工”，不再积极发挥自己的才干，只求过关就好。

最后，中小型企业的高层主管很容易变得视野狭隘，和外界接触不够，结果很可能知识和能力都越来越退步，对于决定企业存亡兴衰的社会趋势一无所知。他们甚至不明白企业碰到了管理组织的问题。更严重的是，他们可能完全不明白思考和规划的重要性，当公司的存亡问题需要更严密的分析时，他们仍然凭直觉来管理。

在许多中型企业中，由于这个问题太过严重，只有一个办法可以解决：借着和其他中小型企业合并或收购其他公司，而扩大企业规模。即使因此危害到家族对公司的控制权，仍然宁可走出这一步，以确保还能继续生存下去。

那么，中小型企业可以怎么做呢？首先，他们必须尽最大的努力，将外部观点引进主管会议中，以扩展管理层的愿景（这就是为什么我再三强调小公司必须聘请外部董事的原因）。

其次，如果这家公司属于家族企业，就应该采用一项铁律：任何家族成员都必须靠自己的能力争取职位。想帮保罗表哥的忙是一回事，但指派他担任销售经理或财务主管，又是另外一回事。如果只是帮忙，捐些钱给他，或给他一笔养老金，公司花费的成本只是每年给保罗表哥津贴而已。但是如果让他担任销售经理，公司付出的代价就是市场和公司迫切需要的管理人才。当家族成员和非家族成员同样都符合资格时，或许公司能优先

录用家族成员，但是绝对不应该为了家族成员，而剥夺了更优秀的管理人才升迁的机会。

不过最重要的是，必须确定不会在行动决策的压力下忽略了规划、思考、分析的重要性。中小型企业的最高层管理每年至少应该拨出一个星期的时间来参加规划和检讨会议，而且会议应该在办公室之外的地方举行，每一位高层主管都应该参加。会议应该把讨论的焦点放在公司5年后的需要上，并且由此导出各个关键领域的目标。会议中应该评估过去一年各个领域所达到的成果，指派经营团队的个别成员为每个领域的绩效负起责任。

规模大造成的问题

大型和超大型企业所面临的第一个问题是：首席执行官工作的组织与范围。首席执行官应该做什么工作？如何组织这些工作？哪些决策应该由首席执行官制定？

我们已经谈过很多处理这个问题的方式，包括适当的结构原则，也包括必须将首席执行官的工作组织为团队的工作，同时需要分析首席执行官工作中涉及的活动、决策和关系。

不过首席执行官在企业中还是个新的职位。首席执行官是什么，做什么工作，以及应该做什么，都还是尚待探讨的新问题。

第二个问题是大企业和超大型企业的经营团队总是喜欢“近亲繁殖”，因此很容易变得自命不凡，流于自满。

根据生物学定律，有机体长得越大，质量与表面积之比就越大，内部细胞与外界接触的机会也就越小。因此随着生物逐渐成长，生物必须发展出特殊器官，来进行呼吸、排汗和排泄等职能。这个定律为生物的成长设下限制，因此树木才不会长到深入天际，而企业也和其他有机体一样，遵循着相同的定律。

一般而言，在大企业和超大型企业中，管理者一起成长，他们彼此熟识，每天通电话，在公司会议、训练课程、餐厅和乡村俱乐部中不时碰面，有共同的话题。

管理者自成一个圈子的情形，就好像陆军军官只认识陆军军官，而海军军官只认识海军军官一样理所当然，也就好像海军军官的眷属只认识其他海军军官的眷属，而通用汽车、西尔斯或电话公司主管的太太也只认识同公司其他主管的太太一样天经地义。

大企业或超大型企业就像军队一样，需要在管理者之间建立起团队精神和亲密的同志情谊，同时对于公司 and 公司所代表的理念感到自豪。但是，千万不要让这种团队精神变质为只是盲目接受公司传统，只因为“我们过去一直都这么做”，就视之为神圣而不可改变的金科玉律，也不能对绩效不彰的情况视若无睹，轻视“外界”的意见。换句话说，绝不能因此导致内部腐化堕落。

这是一个十分严重的问题。它需要不止一种而是好几种的补救方法。其中一个解决办法是建立起真正独立的董事会，聘请工作勤奋、才干过人的圈外人担任董事。此外，可以有系统地安排管理者走出企业，和其他企业及社会各阶层多多接触。许多企业高层主管都认为，参加大学高级管理

课程的一大好处是，有机会接触到其他公司的主管，彼此交流想法和信息，而且了解到自家公司的做法并不是唯一可行的做法，更遑论最好的做法了。尽管大多数企业主管都不怀念战时的服役经验，但是许多人也认为，正因为他们必须和非工商界人士共事一段时间，因此日后才能成为更优秀的主管。

要增加对外接触，以及外界的挑战和刺激，还有一个最简单有效的方法，就是有系统地从外界引进人才，甚至让他们担当重要管理职位。大企业和超大型企业就好像体积庞大的动物一样，必须有系统地发展出专司呼吸和排泄的特殊器官，而像大企业这样的庞大有机体如果要吸入新鲜空气，最好、最快的方法莫过于延揽成长于不同环境的企业主管来担任高层主管。起初圈外人可能不受欢迎，因为他老是挑剔新同事早已习以为常的做法和奉之为圭臬的金科玉律，但是他之所以不受欢迎的原因，也正是他最宝贵的价值所在。

更重要的是基本态度。今天，大企业和超大型企业总是期望管理者把公司当成整个宇宙的中心。但是，一个人如果“只为公司而活”，那么他的人生实在太狭隘了。由于公司几乎等于他的整个生命，他会死命抓住公司不放，因此压抑年轻人的发展空间，希望借此让自己变得不可或缺，拼命想办法延后退休的时间，希望能晚一点面对空虚度日的恐怖生活。管理层为了自身利益，应该鼓励公司主管发展对外界活动的兴趣，同时也不应该限制管理人员参与社区事务或同业公会，因为参与社区事务有助于公司的公共关系，参与同业公会也能提升公司在产业界的地位。在英国军队组织中，诗人是资产，而非负债，而对天主教神父而言，热衷研究昆虫（或罗马钱币）的学者则肯定受到赞赏。大企业应该了解，“只为公司而活”的员

工对自己或对公司而言，都是一大危险，他很可能变成一个“长生不老的童子军”。

幕僚形成的王国

大企业和超大型企业面临的另外一个严重问题是：企业总部的幕僚有形成“幕僚王国”的危险。

现在流行以“第一线”和“幕僚”来描绘企业的不同活动，对此我不以为然。这两个名词源自军方用语，在军方组织中或许有其意义，把它应用到企业活动中，却会混淆视听。

任何企业都包含两种活动：企业的生产职能，包括营销、创新之类的活动，以及供应的职能。有的供应职能提供物质产品，例如采购和生产职能，有的则提供构想、观念，例如工程职能，还有的提供信息，例如会计职能。但其中没有一项属于幕僚的职能，没有一项为其他职能提供咨询或服务。

其实我觉得宁可没有幕僚职能还好些。就我所知，身为“幕僚”意味着你有职权，却不必负责任，这会带来极大的害处。管理者的确需要专家协助，但是专家的职责主要还是完成自己的任务，而不是建议管理者该怎么做。他们必须为自己的工作负起完全的责任，而且他们应该隶属于某个单位，他们为单位主管提供职能性的服务，而不是成为专职幕僚。

在中小型企业中，幕僚的职能通常只限于对工作和员工的管理上。即使如此（我们将在第21章中讨论到），幕僚的观念所引起的混乱仍然会造

成极大伤害。而在大型和超大型企业中，幕僚的观念造成的后果更严重——制造出一批企业总部的专职幕僚，他们的职责是为实际负责运营的管理者提供服务和建议。

我们通常都会在大企业总部中看到负责营销职能的幕僚、制造职能的幕僚、工程职能的幕僚、人事职能的幕僚以及会计职能的幕僚等。

这些中央幕僚严重阻碍了高层的绩效。思考这些关键领域的经营绩效应该是高层经营团队中某位成员的职责。小企业会由一人全权负责这八大关键领域，他是公司里的“强人”。此外，超大型企业可能会就每个关键领域，指派一位高层主管全职负责，包括营销、创新、生产力、资源供应、获利率、管理组织、人事、员工绩效及态度、公共责任。但是如果这些人都必须管理一批幕僚，就没有时间，也不会思考自己真正的职责所在：把企业视为整体来考虑，彻底思考每个经营决策对于自己负责的领域有何影响。他们忙着管理庞大的行政机器，把太多的心思花在如何把管理工具和技巧琢磨得更臻完美，太热衷于推动他们的特殊“计划”。通用电气公司曾经试图扭转这种情况，他们希望副总裁只花八成时间来管理幕僚，保留20%的时间在经营团队上，多思考关系到公司整体的问题。但是，两者的比例其实应该扭转过来，才能确保高层主管能以前瞻的眼光来思考公司的问题。就我所知，其他公司甚至连通用电气的程度都还达不到，几乎每家公司的高层主管把所有时间花在自己管辖的王国上，没有留下什么时间从事高层经营管理工作。据我所知，有一家超大型企业副总裁几乎什么事也做不了，成天就忙着亲自面谈辖下56家工厂厂长推荐的总领班候选人。

为运营主管服务的专职幕僚不太可能够格担当高层经营管理的重任。

他是个“专家”，而不是“总经理”，能坐上目前的位子是因为他具备人力资源管理或市场研究方面的专业知识。但是幕僚的工作也需要具有成功企业主管的愿景和经验，而无论专家多么成功地建立起幕僚王国，他们很少能拥有总经理的愿景或在企业管理上展现经过验证的绩效。

更重要的是，企业总部的专职幕僚严重阻碍了运营主管的绩效表现。

在我所知的每一家大企业中，最严重的组织问题，几乎都是幕僚和运营主管之间的冲突。理论上，幕僚的观念很有道理，但实际上却窒碍难行。幕僚非但不能为实际在第一线的运营主管服务，反而试图变成他的主人。他们非但没有从企业的目标和需求中找出自己的目标，反而极力推销自己的专业知识，仿佛把专业的追求变成终极目标。于是，实际负责运营的管理者越来越觉得自己能否升迁的命运掌握在中央幕僚手中，完全要看幕僚呈上去的报告中给他的评语是什么。这些专家幕僚不是通过运营主管的经营绩效来衡量自己的工作成果，而是计算管理者允许他们推动的特殊“套装”计划有多少，并借此评估主管绩效。许多大企业的专职幕僚尽管高声宣扬自己是多么认同分权的理想，实际上却大力支持中央集权。他们拼命在整个公司中推行统一的工作方式、工具和技巧。他们不会说：“正确的目标只有一个，但是达成目标的途径却有很多。”由于他们的心思都放在工具和方法上，因此往往主张：“无论目标是什么，都只有一种正确的工具，一个正确的方法。”他们非但不能协助管理者把工作做得更好，反而逐渐侵蚀了主管的权责。

提倡幕僚与一线主管观念的人也承认这个问题，但是他们把原因全归咎于好幕僚难求，认为具备幕僚性格的优秀人才太稀少了。他们说，只要

我们培养出足够的谦逊的幕僚人员，所有问题就会迎刃而解。我总是很怀疑健全的企业职能是不是以素质为基础，我更不相信企业优生学那一套。更重要的是，理想幕僚的条件听起来还真像所有最危险而不负责的腐败贪污者、幕后操纵者和阴谋家，那些只想享受权利的特质，却不愿意负责任的人。

如何组织服务工作

问题的根源其实在于区分幕僚与一线主管的观念，在于相信天底下真有幕僚职能这回事。企业只有管理的职能，无论是经营企业、管理企业的生产职能或供应职能，都属于管理职能。

更重要的是，高层管理不应包含服务性工作，由于服务性工作只关乎工具和方法，并不会影响到企业整体，因此不属于公司总部的职责。由于服务性工作是为了协助运营主管，应该将它组织成运营主管的工具。

这表示服务性工作不应该交到专业人才的手中。但是也会有例外，例如和工会谈判已经变成高度中央集权的工作；由于工作契约变得复杂万分，必须高薪聘请训练有素的专家来谈判。管理层应该想办法扭转这种趋势，让劳资关系回到原本归属的地方——由当地主管全权负责。但即使如此，仍然需要专家来统筹全公司的劳资关系事务。不过，应该把这类事务当成合作性的计划，目的是为了服务于运营主管，而非中央幕僚。此外，企业中也会有跨组织的服务性活动。例如，负责聘雇的人力资源部门可能会为工厂及行政、工程、会计、销售等部门筛选和聘雇人员，公司内部可能有20个部门都必须以现代化的方式来管理办公室，然而每个部门的规模

都不够大，负担不起全职的办公室管理人员。要解决这种状况，可以在员工人数最多的部门（例如生产部门）设立聘雇办公室，其他部门可用付费方式享受到他们的服务；也可以由相关部门共同出资，合作管理办公室，并且由相关部门指定人员轮流负责管理工作。

但是，大企业仍然需要总部的组织。负责达成关键领域目标的经营团队成员身边都需要几个高层次的幕僚，但是他们不应该变为公司总部的服务性幕僚，而且人数应该越少越好，只需要几个人就够了。负责关键领域的高层主管身边的幕僚越少，就可以拿更多的薪水，尽管这个方法在实际上未必可行，却不见得是个坏主意，而且绝对优于现行制度——以服务性幕僚的薪资总额来衡量他们的重要性和贡献。

企业宁可任用担任过运营主管的人来当中央幕僚，而不要任用专家。幕僚的权力不应凌驾于运营主管之上，而且也不应该掌握运营主管的升迁大权，因为掌握升迁大权，就等于掌握了控制权。

企业还应该严格限制中央幕僚的工作范围。他们不应该为运营主管制定政策、程序或计划，这项任务应该交付给实际负责运营的管理者。中央幕僚的任务就是负责组织任务小组，规划这类特殊政策，但绝对不该自己一手承担起这项工作。这类任务是企业培养管理者的大好机会，让服务性幕僚抢占了这个机会，企业等于白白损失了迫切需要的培养主管的机会。由于运营主管日后必须推行新政策、采用新工具、执行新计划，只有他们自己才能决定应该采取哪些新政策、新工具和新计划。

中央幕僚应该只有三个明确的职责。他们有责任（或许这也是他们最重要的贡献）说明管理者可以期待担任幕僚的各领域专家有何贡献，也有

责任在任命幕僚后，好好训练他们，同时他们必须负责做研究，但却不应该承担行政管理职责，也不应该推销一揽子计划，或以他们硬塞到运营主管手中的计划数量来衡量成败。换句话说，他们不应该是运营主管的服务性幕僚，而应扮演首席执行官的助手。

成长是最大的问题

无论是小型、中型、大型或超大型企业，有关企业规模最大的问题在于，这四种成长规模并不是循序渐进地出现的。企业并非是在不知不觉中从中型企业成长为大型企业的。每一个阶段都很独特。就企业规模而言，我们面对的并非古典物理学的渐进过程，而是量子现象。正因为如此，企业规模不但是质的问题，也是量的问题。

而企业规模最大的问题就在于成长问题，从一种规模转变到另外一种规模的问题。而成长问题其实主要是管理态度的问题。企业如果要成功地成长，先决条件是管理层必须能够大幅改变基本态度和行为。

几年前，有一家大工厂在开工4个月后就发生火灾，化为灰烬。安全专家一直在争辩火灾的教训。但是发生火灾的主因并非建筑物不安全，而是因为管理层无法调整态度，以适应大企业的实际状况。

这家企业的创办人在火灾发生时，仍然是企业的经营者。他在父亲的小店中担任机械工起家。起初，他只雇用两三个人。25年后，在火灾发生时，他的员工已经多达9000人。尽管当时美国机械业大部分的关键零件都由他供应，他仍然抱持着管理小店铺的心态在经营公司。

当公司首度规划盖新厂时，好几位董事都极力主张应该同时盖四五个新厂，而不要只盖一个厂。他们指出，把所有的生产作业都安排在一家工厂中进行，万一碰到意外、轰炸或火灾时，会造成问题。他们也指出，由于客户分布在全国各地，单单为了货运的考虑，就应该多盖几个工厂。结果最高主管对这些建议充耳不闻。他辩称，由于他必须向客户保证产品品质，因此也必须亲自负责督导生产作业。其实真正的原因只不过是，他在情感上无法卸下任何一部分的职责。

而火灾一发生，火势就迅速蔓延，主要是因为工厂中缺乏隔火墙的设计。总裁为了能从办公室后面的长廊俯瞰整座工厂，而否决了建筑蓝图上所有隔火墙的设计。刚起火时，工厂领班试图报告总裁，但是总裁外出用餐了。工厂中没有其他主管可以负责，总裁仍然身兼厂长和部门主管。结果，没有人统筹救火行动，当工厂显然将付之一炬时，甚至没有人想办法把最重要的机器、档案或蓝图搬走。

结果，不但整座工厂化为灰烬，整个企业也毁于一旦。因为在重建工厂时，除了公司总裁之外，没有人能和客户、供应商及机器制造商谈判，或把生产作业外包。这家公司只有停业清算。

然而正如一位董事所说，对公司和股东而言，这样的命运都比苦等老总裁过世要好多了。“因为我们至少还可以分到保险金。如果苦等老人过世，我们甚至连保险金都拿不到，但这家公司仍然同样无以为继。”

当然，这是个极端的例子，但却是非常普遍的情况。或许那家被烧光的工厂和一般情况唯一的不同之处是，一般公司不会精心设计有名无实的管理组织，来掩饰实际状况。但是创业者通常和这个工厂老板一样满心不

情愿，也完全无法接受他不再能从小店后面的办公室中掌控全局的事实。

成长的真正问题不在于无知。首先是缺乏明确的工具来确定公司目前究竟到达什么状况。其次是态度的问题：管理者，尤其是高层主管，或许理智上知道公司需要什么，但是情感上却无法采取必要的措施，反而紧抓着熟悉的传统做法不放。的确，他们往往建立起好听的机制，把组织结构“分权制”，宣扬“新哲学”，但是却说一套，做一套，做法和过去没有两样。

以下两个例子证明企业必须具备检验成长阶段的诊断工具。

强生公司彻底实施联邦分权制的情况，足以成为大型企业组织的典范。但是当初它们完全是偶然领悟到，强生公司原本高度中央集权、一人领导的组织形态不再行得通。根据公司内部员工的回忆，当时他们有个产品出了问题。总裁请秘书召集所有需要直接为产品负责的人到他的办公室开会，结果来了27个人。总裁当下就决定，公司的组织方式上出了问题，开始寻找正确的组织结构。

在另外一个例子中，当公司总裁发现他自己无法回答董事会提出的有关4000万美元资本支出计划的问题时，他才深深领悟到公司必须开始实施分权制。这位总裁告诉我：“我突然领悟到我一直忙着在领班的层次救火，反而忽略了公司的基本问题。我知道我必须放弃日常运营事务，多花一些时间思考。”

但是也有例外——有的公司有系统地思考这个问题。例如，当亨利·福特二世在1945年接管福特汽车公司时，他知道必须彻底改造福特的管理组

织。大多数企业都是在偶然机会中了解到，管理组织已经不再适用公司成长了。

要改变基本态度究竟有多困难（即使知道非改变不可）下面这个例子是最好的说明。

有一家超大型公司的总裁经常到处宣扬好的管理方式，强调应该放手让运营主管自己经营事业，并且因此在业界享有盛名。这家公司今天有14个大型事业部，每个事业部都自成联邦式的自主运营单位，有自己的总经理。即使最小的一个事业部，和第一次世界大战后这位总裁上任时的公司规模比起来，都足足大了3倍。然而所谓分权制在这家公司里实行的方式，却是总裁一天到晚都待在事业部总经理的办公室里。总裁自认他把所有时间都拿来协助事业部总经理。他的名言是：“我只是事业部总经理的仆人。”

事业部总经理却有不同的看法。他们认为总裁试图掌控他们的事业部，至少当他待在事业部的那段期间是如此。总裁心目中的协助在运营主管眼中却是干预，不但否定运营主管的权威，也削弱他们的职责。毋庸置疑，总裁不是单纯靠经营绩效来评估事业部总经理，而是看他们有多大意愿让他插手，以他认为适合的方式来经营事业部。

同时，总裁将高层管理的工作置之不顾，或是在权责、目标都不清楚的情况下，由副总裁代行高层管理工作，而每一位副总裁对于推动自己的专业领域都远比对公司整体经营更感兴趣。

但问题不只出在高层主管身上。在成长中的企业里，高层主管和中层

主管同样也必须改变，而且也同样难以改变。

因此我相信，几乎大多数曾经大幅成长的公司都有过类似经验：曾担负企业经营重任的主管不再适合承担企业的经营重任。这些主管是在公司规模还很小的时候，升到目前的职位上的，当时他们的能力和愿景都还足以胜任。当公司逐渐成长时，工作的要求也随之升高，但是这些人却未能跟随着工作成长。

在一家大公司中，由于会计部门日渐壮大，簿记员也步步高升，当上了会计主管。工厂主管发现自己要负责管理20家工厂，只不过因为他是公司初创时就担任资深领班的老干部。这些人通常都不懂管理，甚至没有领悟到自己现在面对的要求不同了，做事方式仍然像以前只需要整理现金账目和督导四个生产线领班时一样。结果，他们压抑了下属的成长，下属因此停滞不前，深感挫折。由于管理层顾念旧情，不愿意因提拔其他人，而伤了老干部的感情，结果老员工反而变成公司一大瓶颈，阻碍了真正的管理人才出头的机会。

随着企业成长，公司高层必须发展新的能力，了解到他们的职能不再只是了解工厂或地区营业处的状况而已，很重要的是，他们必须了解，不是单靠与基层主管、员工保持沟通渠道畅通，就能解决规模的问题，这种沟通既非必需，也不受欢迎。

当企业越来越大时，高层主管的工作就具备了不同的时间特性；企业越大，高层管理团队就必须越往前看。他们在目标设定和实际执行的比例分配上也会有所不同：企业规模越大，高层管理团队就越把重心放在目标设定上，而花更少的时间关注应该如何一步步达成目标。管理层内部的关

系改变了，沟通的重心也转移：企业越大，高层越不需要考虑向下沟通的问题，反而必须花费精力建立从最低层的主管到最高主管的向上沟通渠道。

为了顺应成长，管理层必须了解和应用组织原则，严谨设计组织结构，清楚设定目标，并且赋予各阶层主管明确的职责。善意、直觉和热情无法取代态度、愿景和能力上的改变。大企业的最高主管叫得出所有工厂领班的名字，这没有什么值得炫耀的，反而应该为此感到惭愧。因为当他拼命背这些名字的时候，到底是谁在履行最高主管的职责？对下属的关心无法取代经营绩效。

的确，善意无法解决企业成长的问题，管理者反而因此难以看清眼前的问题。每一家成长快速的企业，高层主管都认为下属没有改变行为模式，仍像最初在管理一家修理店一样，他看到其他公司也面临同样的问题。的确，他看到其他人误以为能够靠善意来解决这个问题（就好像每个少女在成长阶段中，都曾深信单靠自己的力量，就可以改造酒鬼），这些人都以为单靠自己的力量，就可以照着老方法继续管理公司，因为（他们知道怎么和底下人打交道），他们关心部属，有一套自己的“沟通方式”。尽管说起来铿锵有力，他们却因此看不清自己无法面对现实状况，改变态度和行为。

就我所知，管理者要诊断出企业的成长状况，只有一个办法，就是分析达到目标所需的活动、分析需要制定的决策，也分析不同的管理工作之间的关系。在强生公司，这样的分析会显示在制定任何产品的相关决策时，必须咨询27个人的意见。同时，针对前面提到的另外一家公司的例

子，这类分析也显示总裁必须花时间思考基本的资本支出决策，而不是忙着救火。

只有通过这三种分析，才能带来态度和行为的改变。首先，通过分析，能确定工作的优先顺序。决策分析将能迫使一家表面实施分权制管理的公司总裁了解到他必须思考的长期基本问题还有很多，不能整天都待在事业部总经理的办公室里管东管西，至少会迫使他在两者之间有所取舍。关系分析会让他领悟到“和员工打交道”不再是他的重要工作。或许事业部总经理也能通过决策分析和关系分析向总裁表示，总裁事实上已经越俎代庖了（至少他们或许能找到几位董事愿意也能够向总裁表达这个意见）。

分析企业需要哪一种结构也能告诉运营主管他们应该做哪些工作、制定哪些决策，阻止他们“把责任往上推”。当他们真的做了该做的决定时，也可以保护他们不受上司怪罪。最后，这些分析有助于建立明确的绩效标准，否则将很难解决老干部能力不足的问题。

如果成长不是不当增肥的话，成长应该是企业成功发展的结果。公司是因为表现优异，产品能够满足市场增长的需求，才得以成长。企业也只有不断成长壮大，才能服务顾客。例如一家制造锡罐的公司别无选择，只有努力建立全国经销网，因为顾客要求他们分别给在俄勒冈州种植的农作物和在纽约州种植的农作物供应锡罐。一家公司也有可能因为掌握了某种特殊技术而成长。例如大多数的化学公司都是因为从研究成果中开发出新产品，为了替新产品找到市场而成长。的确，有些大公司是金融操纵和企业并购下的产物，而不是因为经营成功而壮大。但是，在禁止垄断的经济体系中，企业通常都是因为成功而成长，因为杰出的管理能力而成长。

成长的问题之所以难以解决，也正因为成长的问题就是成功的问题。成功的问题是最难面对的问题，因为我们总是认为一旦成功了，所有的问题都会迎刃而解。因此，大多数管理者都不明白，他们的态度必须随着企业的成长而改变。他们老是喜欢争辩：同样的态度和行为在过去可以成功，应该在未来也能成功。

所以，在讨论如何管理管理者时，最重要的事情莫过于强调成长所带来的问题，尤其是强调要成功地成长，首要任务就是有意愿也有能力改变管理结构，同时也改变高层主管的态度和行为。

第四部分 管理员工和工作

第19章 IBM的故事

第20章 雇用整个人

第21章 人事管理是否已告彻底失败

第22章 创造巅峰绩效的组织

第23章 激励员工创造最佳绩效

第24章 经济层面

第25章 主管

第26章 专业人员

第19章 IBM的故事

人力资源是所有经济资源中，使用效率最低的资源——最有希望提高经济效益的资源——在自动化条件下其日趋增加的重要性——IBM的创新——使工作成为一种挑战——员工参与制订计划——员工的工资——保持员工就业是管理层的工作

人力资源是所有经济资源中，使用效率最低的资源。提升经济绩效的最大契机完全在于企业能否提升员工的工作效能，这种说法在美国管理界几乎已经变成老生常谈了。企业能否提高经营绩效，完全要看能否促使员工提高工作绩效。因此，管理员工和工作，是管理的基本功能之一。

员工的工作方式可能会改变。过去贡献体力的非技术员工今天变成半技术性的机器操作员，他们现在每天照管机器、供给原料、检验产品时，尽管都是例行公事，仍然需要判断力。技术员工从小工厂进入大工厂工作，仍然担任技术员工，但也有可能成为领班或技师。这种新的工作群体——职员、专业人员和管理者则应运而生。

今天我们还面临另外一个重大变革。新科技再度为整个工作群体创造了向上提升的契机。今天，半技术性的机器操作员将努力成为训练有素、身怀技术的维修人员、工具安装人员或机器装置人员。许多半技术性职员也将成为受过基本训练的技师，他们所受的训练尽管还赶不上未来的工厂人员，但已经相当于实验室技师的基本训练。而受过高度训练的技术、专业和管理人才将充斥于企业界，这些都是我们前所未见，也难以预料的。

但是，工作始终要靠人来完成。或许自动化工厂中看不到人的踪影，但是仍然有许多人隐身幕后，负责设计设备、产品和流程、拟订计划、指挥运作、进行维修或检测。的确，我们可以确定，自动化真正重要的发展，绝不仅仅是完成定量工作所需的人力大幅减少。拜新技术之赐，我们的确能以同样的人力产出更多的商品，但是推动自动化之后，生产效率和生产力之所以能大幅提升，主要是因为自动化作业以受过高度训练的高级人力取代了训练不足的半技术性员工。这是一种“质变”，要求员工从劳力密集的工作转换到脑力密集的工作方式，而不只是减少人力使用的“量变”。而且当企业运用新技术来达到一定产出时，他们需要的人力将是更昂贵、更重要的高级人力。

无论是技术性或半技术性员工、生产线工人或领薪水的职员、专业人才或基层员工，也无论他们做的是什么形态的工作，基本上都没什么两样。没错，他们的职务、年龄、性别、教育程度不同，但是他们都是人，都有人类的需求和动机。

IBM的创新

我们要再度以一家公司的经验来说明管理员工和工作的基本问题，以及解决问题的原则。我所知道的最佳范例是美国制造计算机和办公室设备的大企业——IBM的例子。^[1]

IBM所制造的大部分设备都非常复杂。有些“电脑”中包含了数十万个零件。即使是最简单的IBM产品，例如电动打字机，都是非常复杂的机器。他们制造的所有产品都必然是极端耐用的精密仪器，必须禁得起像打

字员或记账机操作员这类不懂机械的非技术性人员粗糙的操作，而只需要最低限度的维修就能保持运作。

然而这类机器并不是由身怀绝技的工匠制造出来的。没错，如果这些设备要依赖个人技艺来打造的话，就不可能大规模生产，也不可能以顾客负担得起的价格出售。IBM雇用非技术性的机器操作人员。IBM的经验证明了企业能应用科学管理与大规模生产的原则，来生产小量而多样的复杂精密仪器。例如，IBM有一部电子计算机的特殊机型，可能从头到尾只制造了一个样本。然而IBM将这个独特产品的生产过程分割成几个同类型的工作阶段，因此能运用半技术性员工来进行大部分的生产作业。

但是每一项工作都需要一点判断力，并且让员工有机会调整工作的速度和节奏。

IBM的故事是这样的：有一天，IBM总裁托马斯J.沃森（Thomas J. Watson）先生看到一个女作业员坐在机器旁边无所事事。沃森问女作业员为什么不工作，女作业员回答：“我必须等安装人员来更改机器设定，才有办法展开新的工作。”沃森问：“你不能自己动手吗？”女作业员回答：“当然可以啊，但是我不应该自己动手做这项工作。”沃森因此发现每个工人每星期都花好几个小时等候安装人员。但是，他们只要花几天的时间，就可以训练工人学会如何自己设定机器。于是，他们把机器设定增列为作业员的工作项目。没多久，作业员又增加了一项工作——检查零件成品，因为他们发现工人只要稍经训练，就懂得如何检验成品。

出乎意料，像这样扩大员工的工作内容之后，IBM的生产数量和品质都大幅改善。于是IBM决定有系统地扩大职务内容，把作业方式尽可能设

计得简单。训练每位员工都能够兼顾多项作业，而且在他们需要完成的工作中，至少有一项工作需要用到某些技能或具备一定程度的判断力，而由于他们必须兼顾不同的工作项目，因此工作的节奏也会有所不同。如此一来，员工就有机会改变工作进度。

这种做法不但令IBM的生产力持续提升，而且也大大改变了员工的态度。事实上，无论是IBM自己人或外界观察家都认为，最大的收获其实是提高了员工对工作的自豪感。

IBM通过实施“工作丰富化”的政策，为半技术性员工开创了新契机。在每个领班的单位中，都设有一名或多名工作指导员，由资深员工担任，他们一方面做好自己的工作，另一方面则协助经验不足的新手学习更高深的技能，解决需要靠经验和判断来处理的问题。这是个备受尊崇的职位，许多人都渴望担任这一职位，而且事实也证明这个职位可以为未来管理者提供绝佳的历练，既训练了人才，又能考验人才，因此IBM不需费太多精力，就可以找到值得提拔的人才，不必再担心新任领班表现不好或无法赢得部属尊敬等问题。然而在其他大多数工厂中，这些都是令管理层头痛的实际问题。而在有的公司里，上任后表现符合理想的领班，甚至还不到一半。

IBM的第二个创新似乎一半也是因偶然事件而引发的。几年前，IBM正在开发第一部复杂的新型电子计算机，当时的需求量实在太大了（也有可能是因为花在工程设计的时间比预期中还长），结果在工程设计还没有完全结束前，就必须先展开生产作业，最后的详图设计是由工程师、领班和工人在生产线上共同完成的。但最后的成果显示这个产品的设计非常出

色，生产作业不但大幅改善，而且省钱、省时，工人因为参与了产品和生产工作的设计，工作品质和生产力都大幅提升。今天每当IBM要推出新产品或改良既有产品时，都会充分应用从这次研发中学到的经验。他们在设计工程结束前，会指派一位工厂领班担任项目主持人，与工程师及负责生产这个产品的工人一起完成详细设计。该主持人将会在技术专家的协助下，和工人一起规划实际的生产作业，并且安排每个工人的工作。换句话说，工人也参与了产品和生产流程的规划，以及有关自己工作的安排。无论他们把这个方法用在什么地方，结果都会对产品设计、生产成本、生产速度和员工满意度等方面，产生同样的效益。

IBM对于员工报酬和奖励措施，也同样采取非正统的方式。IBM一直采取标准做法：由工业工程师为每项作业设定标准产量，再根据这个标准来制定工人基本工资，超出标准产量的工人则可以获得额外的奖金。后来，IBM在1936年取消了传统的薪酬标准和奖金制度，不再按照单位产量来计算工资，反而直接付工人“薪水”（当然另外还加上加班费、休假津贴等）。工厂中不再由上级制定产出标准，反而由工人和领班一起规划自己的生产速度。当然，工人和领班都很清楚正常的产量应该是多少，即使是新的生产作业或流程或工作的重大改变，都交由工人自行决定标准产量。IBM再三强调没有标准产量这回事，每个人都在上司协助下，决定对自己最有效、能创造最大产出的工作速度和流程。这种做法带来的一个重要结果是，领班和工人都越来越重视训练，尤其格外重视工作分配的问题。所有IBM人都很清楚，每个人从事任何工作的能力都有极大的差异，即使是非技术性工作也一样。结果，每位领班都努力把每个工人放在最适合的职位上，而工人自己也会努力找到自己能表现最好的工作。

当新措施实施不久，工人的产出立刻上升时，许多质疑这个做法的人（包括许多IBM的员工）认为这完全是工人害怕丢掉饭碗的缘故：毕竟1936年还是经济萧条时期。但是第二次世界大战期间，在大多数产业中，即使以高薪作为奖励，都无法防止生产量滑落，而IBM的员工产出仍然向上攀升，而且一直持续上升。

然而如果不是公司稳定的雇用政策，员工不会始终维持高产出，更不用说生产效率的持续上升了。而这项IBM最根本的创新措施，早在经济大萧条刚发生时，就已经开始实施。

IBM是一家资本货物生产商，IBM产品的使用者几乎全来自企业界。这样一家公司的雇用政策照理应该会高度受经济波动的影响，IBM的主要竞争对手在经济萧条时期就大幅缩减雇用人数。不过，IBM的管理层却决定维持人事稳定，而且显然只有一个方法可以达成目的：开发新市场。由于IBM成功地找到并开发出新市场，事实上整个20世纪30年代，IBM所雇用的员工人数一直维持不变，毫无缩减。

结果，IBM的员工完全不担心“太努力反而会丢掉饭碗”，他们不会在产量上自我设限，也不会因为同事的生产量比较高而不满，毕竟公司不会因此就提高标准产量，他们的饭碗也不会因此饱受威胁，因此他们不会抗拒改变。

或许有人会说，IBM借着开发新市场来保障员工稳定的工作，并不能证明什么。因为在20世纪30年代，办公室设备的市场非但没有陷入萧条，反而蓬勃发展。美国政府当时推行的新政需要大量办公室机器，一位华盛顿名嘴还曾经称之为“IBM革命”。除了社会保障、工资和住房管理等新设

立的政府机构需要大量办公室机器设备之外，企业也需要机器设备来完成政府要求的建档作业。除此之外，办公室机器的市场趋势长期以来一直强劲上扬，因此即使没有新政，都足以缓和经济萧条带给IBM的冲击。

不过尽管美国政府推出新政，长期市场趋势也十分有利，许多IBM的竞争对手在经济萧条中仍然饱受重创。一位IBM主管的论点颇有几分道理：“说我们在经济萧条时期之所以能够维持雇用人数是因为公司成长，其实是不正确的。公司成长是因为我们承诺要努力保住员工的工作，因此必须想办法为既有产品寻找新的使用者和新的用途，也必须找到市场上未满足的需求，并且发展新产品来满足这些需求；同时，我们也不得不开发国外市场，努力提高出口销售量。我相信，如果不是因为我们在经济萧条时期，致力于维持稳定的雇用政策，我们今天不会成为全世界首屈一指的办公室设备制造公司和外销厂商。”他接着又说：“的确，我有时候不禁好奇，那时候如果有人劝我们致力于持续提升雇用人数，IBM的发展是不是会更好。”

[1] 部分IBM的故事取自Charles R.Walker和F.L.W.Richardson的Human Relations in an Expanding Company (New Haven : Yale University Press,1948)。IBM的管理者会在管理会议上自由地讨论各自领域的工作。当然，对于数据的解释，我文责自负。

第20章 雇用整个人

管理员工和工作的三个要素——把员工当成资源——人力资源和人的资源——生产力是一种态度——需要用别的东西来替代恐惧——员工和群体——只有人才会发展——企业对员工的要求——“一分辛劳，一分酬劳”的谬误——员工接受改变的自愿性——员工对企业的要求——经济层面——企业和员工对工资的看法——利润的双重意义

企业雇用员工的时候，雇用的是整个人。IBM的故事证明了我们不能只是雇用“人手”，而必须连双手的主人一起雇用。的确，很少有一种关系像人与工作的关系这样，必须整个人投入。《创世纪》（Genesis）告诉我们，工作并不是人的本性，但却很快就被包括在了人的生活之中。“你必须汗流满面，才能有食可吃”^[1]这句话既是主对亚当堕落的惩罚，也是他送给堕落之人的礼物和祝福，工作将使人生变得可以承受和有意义。只有与创世主和自己家庭之间的关系可以优先于我们与工作之间的关系，因为这些才是人生最基本和重要的东西。所有人类的生命与成就、社会组织、艺术和历史，都离不开它们和工作的支持。

企业雇用的是员工整个人，而不是他的任何一部分，这说明了为何改善员工工作成效是提升企业经营绩效的最佳方法。人力资源是所有资源中最有生产力、最多才多艺也最丰富的资源。

IBM的故事也证明：当我们谈到管理员工和工作时，我们谈的其实是个复杂的课题。首先，如果我们视员工为人力资源，我们就必须了解这种资源的特性是什么，而当我们把重点分别放在“资源”或“人”时，会得到两

种截然不同的答案。

其次，我们需要了解：作为必须负责完成工作的社会机构，企业对于员工有什么要求，而身为一个人、一个独立的个体、一个公民时，员工对于企业又有什么要求。

最后还有经济层面要考虑，企业既是创造财富的社会机构，也是员工生计的来源。也就是说，在管理员工和工作的時候，我们必须调和两种不同的经济体系。一种把工资当成本，另一种则把工资当收入，两者彼此冲突，必须加以调和。而企业的基本要求是获利，在这方面，和员工之间也会出现问题。

把员工当成资源

如果我们把员工当成资源，认为这个资源除了是“人”以外，和其他资源没有两样，那么就好像我们把铜或水力当成特殊资源一样，我们必须找出运用人力资源的最佳方式。从工程观点来看，企业应该先考虑人力资源最大的长处和弱点，并据此建立最适合人力资源特性和限制的工作组织。人力资源有一种其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想象的能力。事实上，这是人力资源唯一的特殊优越性；在其他方面，无论是体力、手艺或感知能力上，机器都胜过人力。

但是我们也必须把工作中的人力当“人”来看待。换句话说，我们也必须重视“人性面”，强调人是有道德感和社会性的动物，设法让工作的设计安排符合人的特质。作为一种资源，人力能为企业所“使用”，然而作

为“人”，唯有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的分别。人具有许多独一无二的特质。和其他资源不同的是，人对于自己要不要工作，握有绝对的自主权。专制的领导者常常忘了这点。杀死抵抗分子无法完成工作，因此，应该设法改变工作动机。

第二次世界大战结束后，在马歇尔计划赞助下，欧洲技术人员和管理人员组成了几百个访问团到美国来研究生产力提升的原因，他们所完成的报告正充分说明了以上的观点。最初访问团预期生产力提升的主因在于所采用的机器、工具或技术，但是他们很快发现这几种元素和美国的高生产力没有什么关系，反而是生产力提升背后真正的因素（管理者和员工的基本态度）所带来的结果。他们一致的结论是：“生产力是一种态度。”^[2]换句话说，员工的工作动机决定了员工的产出。

对今天的工业界而言，这个观点尤其重要。因为恐惧——产业工人传统的激励因素，在现代西方国家已经基本不复存在。恐惧的消除是由工业化产生的财富增长的主要结果。在一个十分富裕，甚至向失业者提供生活费的社会中，恐惧已失去了它的激励作用。剥夺管理层利用恐惧作为威胁的武器，曾经是工会的主要目的。毫无疑问，工人对这种武器的抵制是推动工会运动的主要力量。

恐惧不再是员工工作的主要动机，其实有莫大的好处。由于恐惧的威力太强大，除非在紧急状况下，不宜轻易动用。更何况我们经常都误用了恐惧。当面临共同威胁时，团体中每一分子反而会团结在一起。英国人在敦刻尔克大撤退之后的表现就是最好的例证，共同的危险是激发英国人奋发图强的最大力量。但是对团体中某个特定人物心生恐惧则会导致分化，

削弱团体的力量，无论是运用恐惧为手段的人还是受到恐吓的人，都变得腐化堕落。因此不再把恐惧当作工作动机，实在是一大成就，否则根本不可能在工业社会中管理员工。

但是，单靠消除恐惧并不能激励员工，只是制造了一段真空，这和某些人际关系专家的说法恰好相反。我们不能理所当然地认为，既然员工不再恐惧，他们工作的动机自然会提升。我们必须主动创造正面的诱因来取代恐惧。这是管理者今天所面对的最核心、最困难也最紧急的任务。

此外，人类有办法控制自己究竟要把工作做到多好，以及做多少工作，也就是控制生产的品质和数量。他积极参与整个流程，而不像其他资源都只是消极参与，针对预设的刺激被动地给予预设的反应。

在彻底机械化的作业中，生产速度和品质表面上似乎完全由机器决定，实际上工人才握有决定性的控制权。我们几乎不可能找出人力之所以能击败机器的真正原因，但是正如同拉丁谚语所说，即使拿耙子大力铲除人性，人类的本性仍然坚定不移。在并非由半技术性操作员照管半自动化机械的作业中，换句话说，在所有具备了文书、技术、专业或管理性质的工作中，人都掌握了绝对的自主权。

新科技的发展更助长了这种情况。工厂中不再有人负责“照管”机器，处理与装填物料、启动和关闭机器等半技术性机器操作，全都改由机器自行控制。结果，工人不再按照机器的步调来工作，反而负责设定机器的工作步调，通过对机器的设定、指令和维修，决定机器该做什么，以及做到什么地步。工人握有完全的控制权，由于生产流程已经整合，每一位工人控制自己这部分工作的方式形成了整个生产作业的绩效。在现代的大规模

生产和流程生产作业中，工人的参与是根本要素，很可能也是最关键的控制因素。

人类在群体中工作，也组成工作的团队。无论群体是如何形成或为何形成，每个团体形成后，都会很快把重心放在必须完成的任务上。群体关系会影响任务，而任务也会回过头影响群体中的人际关系。同时，人类终究还是各自独立的个体，因此在工作组织中，群体和个人之间必须保持和谐。

也就是说，工作的组织方式必须设法让个人所有的长处、进取心、责任感和能力，都能对群体的绩效和优势有所贡献。这是组织的首要原则，事实上，这也是组织开宗明义的目的。传统汽车装配线的工作方式并非如此，正足以证明我们到目前为止，还不懂得如何管理员工及工作。例如，有办法多装几片挡泥板的工人不见得因此帮了生产线上其他同事的忙。相反，他的高效率只会给旁边的同事带来压力（这位同事可能紧接着负责为汽车装上保险杠）和困扰，打乱了同事的工作步调，造成他的工作负荷过重，或手边的工作增加太快，以至于物料供应不足，最后导致同事绩效不佳，产出减少。这样其实违反了伦理规范，一个人的能力增强居然会形成自己和同事的一大威胁，真是罪孽，也是很糟的工程规划。

最后，人力资源和其他资源不同之处在于，一个人的“发展”无法靠外力来完成，不是找到更好的方法来运用既有特性这么简单。人力资源发展代表的是个人的成长，而个人的成长往往必须从内在产生。因此，管理者的工作是鼓励并引导个人的成长，否则就无法充分运用人力资源的特长。

换句话说，管理者应该设法挑战员工。最违反人力资源本质的莫过于

试图找出“一般员工”的“平均工作量”。这个观念完全出自未经证实的心理学理论，把学习速度和学习能力画上等号，同时还认为员工越是无法掌控自己的工作，在工作上参与得越少，生产力就会越高，完全误解了人力资源的本质。这种平均工作量的观念不可避免地认为，平均工作量就是除了身心障碍者之外，任何人都能完成的工作量，把勉强达到正常标准，却不见得适合或喜欢这份工作的员工拿来当作绩效标准。把运用人力的工作变得不需要技能、努力或思考，结果工作无法提供任何挑战，员工即使技能高强、工作动机强烈，也和傻瓜没有两样。

正如同IBM的故事所显示，上述观念呈现了很糟糕的工程规划，造成绩效标准不断降低，不但不能提升整个工作团队的绩效，也破坏了人力资源的生产力。人的本性就是追求最好的表现，而不是把表现最差的员工变成所有人的榜样。

企业对员工的要求

如果我们把焦点转到企业和员工对彼此的要求上，那么首先要提出的问题是：企业为了完成工作，必须对员工有什么要求？

这个问题的标准答案是：“一分辛劳，一分酬劳。”不幸的是，没有人有办法算出多少辛劳拿到多少酬劳才算公平。这种说法真正的问题在于企业对员工要求的東西太少，而且提出的根本是错误的要求。

企业必须要求员工的是，员工应该主动积极，以企业目标为努力的方向。如果我们真的只是“雇用人手”，那么我们就能要求一分辛劳，一分酬

劳；如果我们真的能购买劳动力，那么就能用任何计价单位来购买，然而法律规定“员工并非交易的商品”。正因为员工也是人，所以根本不可能有公平的劳动力付出这回事。这是消极顺从——是人类这一特殊资源所无法给予的。

如果企业真的想要有所获，就必须要求员工不只公平地付出劳动力，而且应该积极奉献。不能只是看到员工默默顺从就罢了，而必须建立积极的团队精神。

在大规模生产单一零件和将零件组装成多种产品时，以及在流程生产和自动化作业中，这点都很重要。因为这些生产系统几乎都要求每位员工负起行动的责任，原因很简单，每个人执行工作、进行生产作业和维修设备的方式几乎控制和决定了整体产出。不管有意无意，“一分辛劳，一分酬劳”的论调都假定在生产系统中，工人完全听命行事，也假定用铁锹挖沟的工人代表了最先进的生产技术。因为对挖沟技术而言，“一分辛劳，一分酬劳”可能不是太糟糕的口号，但也正因为如此，挖沟是毫无生产力的技术。对于任何更先进的技术而言，这句口号就完全不适应。对于日新月异的新科技而言，更是极端荒谬的说法。

企业期望员工不只是被动接受劳动力工作，而必须主动承担达成经营绩效的责任。而且正因为这个要求远高于原先的要求，我们很可能得以实现目标。因为要求越高，表现越好，是人的特性，因此员工能发挥多大的生产力，有很大部分取决于企业对他们的要求有多高。

企业对员工还必须有第二个要求：员工必须愿意接受改变。创新是企业的必要功能，也是企业的重要社会责任。然而，员工必须愿意改变他们

的工作、习惯和群体关系，企业才能不断创新。

人类改变的能力比其他动物都强，但却不是毫无限制。首先，人类的学习速度惊人，但（在生存竞争中，十分幸运的是）忘掉所学的能力却比较差。今天我们明白，学习能力不会随着年龄的增长而消失，但是每个人学得越多，就越难忘掉所学。换句话说，我们之所以不容易忘掉所学，以至于无法快速学习新事物，主要因素是经验，而非年龄。要克服这个问题，唯一的办法就是学习如何忘掉所学，因此必须通过知识的获得来学习，而不是只靠经验来学习；必须有“教学”计划，今天许多典型的训练计划往往把员工变得不知变通，缺乏弹性，只传授做生意的花招，而不要求全盘理解。当员工需要具备的技能和知识水准都越来越高时，企业也必须训练员工学习和抛掉所学的能力。

改变不单单是思维上的历程，也是心理历程。许多工业心理学家一口咬定拒绝改变是人的天性，其实是不正确的。相反，天地万物之中，最喜欢求新求变的莫过于人类。但是人类必须在适当的条件下，才能做好心理准备，迎接改变。首先，改变必须看起来很合理，还必须能改善现有状况，但又不能太快或进行太大的改变，以至于铲除了所有能让一个人感到熟悉自在的重要元素，包括他对工作的理解、和同事的关系、对技能的概念、在同行间的声望和社会地位等。如果改变不能明显加强员工心理上的安全感，就必然会遭到抗拒。由于人生苦短，而且天有不测风云，所以人总是非常缺乏安全感，因此企业一方面要求员工具备改变的能力，另一方面也必须积极采取行动，帮助员工建立改变的能力。

员工对企业的要求

许多人都误用“公平的报酬”这句话来说明员工对企业的要求。对企业有所要求的员工是完整的个人，而不只是个经济单位。他是基于一个人、一位公民的身份，来提出超越经济报酬的要求。他要求能够通过工作，在职位上发挥所长，建立自己的地位；他要求企业履行社会对个人的承诺——通过公平的升迁机会，实现社会正义；他要求从事有意义的严肃工作。此外，员工对企业最重要的要求还包括：建立高绩效标准、具备组织和管理工作的高度能力，以及能明确表达对于良好工作表现的关注。

尤其在自由社会中，员工既身而为人，同时也是社会公民，自然对企业带来限制。企业雇用员工时，虽然雇用了他整个人，却无权完全支配他。由于企业只能满足社会的部分需求，因此也只能控制社会成员（公民）的一部分。企业绝对不能变成“福利公司”，企图包办个人生活的所有领域，无论就个人对企业的要求或企业提供的满足而言，企业的角色都必须局限在社会的基本机构上。要求员工对企业绝对忠诚，就好像企业承诺对员工负起百分之百的责任一样，都是不对的。

经济层面

最后，还有一大堆问题都源自经济领域。[3]

企业生存于两种经济体系中，一种是外部体系，一种是内部体系。企业内部的经济体系能动用的总额（最重要的是支付员工薪资）取决于企业产品在外部经济体系中的收益。

然而，企业内部的经济体系却不采用市场经济模式，而采用“重新分

配”模式，全体产品会按照预设的公式分配给企业成员。无论市场经济或计划经济，都是基本的经济形态，但是只有在企业中，两者的关系才如此密不可分。企业管理层必须努力追求更高的收益，也就是必须提高生产，而员工注意的焦点却是，无论总产出有多少，怎么样才能分到更大的一杯羹。约翰L.刘易斯和矿工工会对于煤炭市场日益缩减的情况完全视若无睹，就是个极端的例子。他们感兴趣的只是如何在这块越来越小的饼中，分到更大的一份。尽管这是极端的例子，却也代表了员工典型的态度——的确，这种态度几乎是不可避免的。在企业外部，经济是最重要的考虑。在企业内部，所有的考虑都是基于权力平衡和权力之间的关系。

对企业而言，必须把薪资当作成本。对员工而言，薪资是收入，是个人或全家生计的来源。对企业而言，工资必须按照单位产量来计算；对员工而言，工资是他和家人生存的经济基础，因此其意义远超过单位产量。因此两者之间有基本的分歧：企业需要为薪资负担保留变通的弹性，个人所重视的却是稳定可靠的收入，依据的是个人工作意愿，而不是经济状况。

最后，利润其实有双重意义。对企业而言，利润是维系企业生存所必需的；对于员工而言，利润是别人的收入。企业的获利能力居然决定了他的饭碗、他的生活、他的收入，对他而言，是屈从于外来统治，即使不是“剥削”，也是专制的做法。

一般人普遍认为，反对利润即使不是左翼分子的教条和煽动下的产物，也是现代工业社会的现象。这种说法真是大错特错，因为这个趋势要远远回溯到几百年前现代社会萌芽之初。欧洲工人对“资本主义剥削

者”和“牟利者”的憎恨，乃源自于15世纪佛兰芒或佛罗伦萨纺织工人对商人牟取暴利的不满。现代社会不但没有加重这种敌意，反而缓和了工人的不满。难怪越是工业化的地区，工人就不那么激进，对管理层、企业和利润也没有那么大的敌意。

但员工对利润的敌意仍然是一大威胁。工业社会的生存有赖于企业获得充足的利润。在这样的社会中，大多数公民和有投票权的人都是受雇的员工，因此反对利润会形成一大威胁。这也是为什么产业国有化会成为这么强而有力的论点，因为倡议者认为如此一来，将可以消除工人对于利润的敌意。我相信，第二次世界大战后，当英法推动产业国有化后，发现工人反对国营事业获利，正如同他们当初反对“资本家”获利一样（甚至反对得更厉害），真是对国有化美梦致命的一击。

企业必须有充足的利润，才能经营，这是企业最重要的社会责任，也是企业对自己、对员工的首要义务。因此，企业管理者必须想办法说服员工利润的必要性，即使不是为了个人利益或公益。

对于这样一个庞大的主题，本章虽然只描述了粗略的轮廓，却也足以显示管理员工和工作都需要原则。单单“懂得处理人的问题”显然还不够。事实上，这方面的能力根本毫不相干，单靠技术也不够，我们需要的是基本观念。

这些观念的基本原则很清楚：必须先假定每个人都想工作，不能假定他们没有工作意愿，这和我们对人性的理解不符。如果不工作的话，大多数人都会面临精神和身体的崩溃瓦解，少数人能保持完好无恙，是因为他们的内在资源能让他们自己创造工作。从一开始就假定人们不想工作，将

导致员工和工作的管理变得毫无希望可言。

因此，管理层的任务是激发员工的工作动机和参与感，唤起他们的工作欲望。要达成这个任务，我们到底已经具备了哪些基本概念、工具和经验呢？

[1] 出自《创世纪3:19》，原文为“In the sweat of thy brow shalt thou eat thy bread”。——译者注

[2] 详情请参见我的文章，“Productivity Is an Attitude”，1952年4月，刊登于Nation's Business。

[3] 关于经济层面更完整的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society, New York : Harper&Brothers, 1950）及我的文章“The Employee Society”，刊于American Journal of Sociology, 1953年1月。

第21章 人事管理是否已告彻底失败

人事管理和人际关系——人事管理究竟有何成就——它的三个基本的错误概念——人际关系理论的真知灼见——人际关系理论的限制——“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念——它的基本概念——它在全球范围内的影响——自20世纪20年代早期以来这种概念已显僵化——它的两个盲点——“c-a-t.”还是“猫”——“计划与执行的分离”——科学管理和新技术——人事管理是否已彻底失败

几年前，有一位公司总裁写了一封信给我：

我雇用了2300个工人，从事非技术性装配作业，其中大多数是女工。烦请尽快寄给我适当的人事政策，并附上您的费用明细。

有一段时间，我一直把这封信当成玩笑（尽管是无心的玩笑）。但是近来我才领悟到，真正的笑柄其实是我。我开始怀疑，写信给我的那位总裁很像是安徒生童话《皇帝的新装》中的那个小孩，当其他人都假装看得见统治者的新衣时，只有这个天真无邪的孩子大声说，皇帝根本什么也没穿。

今天许多组织的管理方式本质上都非常机械化，确实可能通过邮寄方式来传授。两个通行的员工管理观念（人事管理和人际关系）把管理员工和管理业务视为相同的任务。管理员工和工作几乎不需要在企业经营方式上有任何改变，而且需要的工具和观念似乎适用于任何企业。

人事管理和人际关系的领域一直进展缓慢，缺乏新思维和新建树，显

示这种做法或许不见得正确。在整个管理领域中，投入最多人力和精力的领域莫过于人事管理和人际关系。人力资源部门快速成长，而且部门中不乏拥有博士学位、配有计算机的研究人员。在每一所大学中，数以百计的学者都在讲述、研究和搜集这方面的资料。的确，这个领域已经衍生出许多新学科，例如工业心理学、工业社会学、工业人类学、工业关系、人力资源管理，而且产出许多深具原创性的论文，他们出版书籍、举办会议，同时还有数十本杂志致力于探讨这方面的议题。不管是美国播种者协会或舒城商会，任何自尊自重的商业组织在举办研讨会时，都至少会有一场演讲探讨如何管理员工的问题。

那么，这么多聪明优秀的人才投入这么大的精力后，产生了什么成果呢？

人事管理始于第一次世界大战时，是为了雇用和训练大量新劳工来从事战时生产活动并支付他们薪资而诞生的新领域。第一次世界大战距今已经35年，然而今天我们所知的人事管理却和20世纪20年代没有什么两样，我们所采取的做法都是当年他们开始实施的做法，尽管有一点改善，但其他则乏善可陈。举例来说，今天随便找一本有关人力资源管理的教科书，里面所谈的内容（除了关于工会关系的那一章之外），几乎都可以在人事管理理论的创始者之一托马斯·斯帕茨（Thomas Spates），于20世纪20年代初期所发表的文章和论文中找到。我们只是添油加醋地增加了一些人道主义的辞藻，就好像一个蹩脚的厨师在已经煮得过烂的甘蓝菜上，又加上浓稠的酱汁。

人际关系的领域也出现了同样的知识荒原，虽然这个领域的活动可能

更多。人际关系也发源自第一次世界大战，但花了更长的时间才发展成熟，而终于在26年前，哈佛大学的梅奥和同事于1928年进行的霍桑实验中开花结果。哈佛小组在霍桑的研究报告迄今仍然是这个领域中最先进、完整和出色的论述。的确，后来有数不清的产业界、工会和学术界的人士试图进一步发展他的理论，而究竟是澄清了原来的见解还是混淆了原来的见解，这是可商榷的。

当然，新奇不见得代表健全。不过，要求任何新学说在萌芽之初就好像刚出水的维纳斯般完美无瑕，几乎是不可能的事。要经过几十年的时间，才能在第一代思想家所奠定的地基上盖起高楼大厦，因此不可能寄望两个新学说一诞生就呈现成熟的面貌。我们真正质疑的是，人力资源管理和人际关系的领域多年来鲜有新的建树，原因并不在于最初的地基不够稳固。

人事管理究竟有何成就

我们不难看出人事管理的限制为何，事实上，大多数人事管理人员都承认这些限制。人事管理人员经常都担心无法证明他们对公司的确有贡献，因此拼命想出各种“花招”，给主管留下深刻印象。他们不断抱怨在公司里没有地位，因为人事管理大体上用到的是一堆次要的、彼此没有什么关联的工作技巧。有些爱耍嘴皮子的人还故意说，把所有既和人的工作无关，又不属于管理领域的事情全都拿来拼凑在一起，就形成了所谓的“人事管理”。

不幸的是，这类嘲弄并不是完全没有道理的，因为人事管理构思下的

员工和工作管理，包含了一部分档案管理员的工作，一部分管家的工作，一部分社会工作人员的工作，还有一部分“救火员”的工作（防止或解决劳资纠纷）。而人事管理人员典型的工作内容——安全措施、养老金计划、提案制度、人事聘用和处理工会投诉等，都是需要有人负责，却吃力不讨好的杂务。尽管如此，我仍然怀疑是否应该把这些事务全都放在同一个部门中，因为如果你看到典型的人力资源部门组织图或人力资源管理教科书的目录，一定会觉得这真是一盘大杂烩。既不是把执行业务的相关技能组合在一起，也并非基于要在管理者的工作内容或业务流程中联结相关工作，以形成特定阶段的功能。

这些活动本身都只需要中等的管理能力就已足够，对于企业经营也不会产生重大影响，把这么多活动全塞在一个部门，并不会因此就使这个部门变成能派代表参与经营团队，或需要高层主管来管理的重要部门。因为只有这个部门的“本质”（它所从事的业务，以及对于企业经营的影响）才能决定它是否为重要部门，或是否应该由高层主管负责管理。

即使这些事务全都妥善地纳入同一部门的管辖范围中，仍然对于管理员工毫无助益，甚至和许多人事管理领域该完成的工作毫不相干。例如许多人都提到，一般而言，人力资源部门通常无权参与管理企业最重要的人力资源——管理者，也回避了员工管理中最重要两个领域——工作组织以及如何组织员工来完成工作，只是接受了既有的状况（当然也有例外，其中一个著名的例子是西尔斯的人力资源部门，但是西尔斯的人力资源工作并非从人事管理着手，而是从管理者的管理起步，也就不足为奇了）。

人事管理之所以毫无建树，原因在于3个基本误解。 [1]首先是假定员

工不想工作。正如同道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）所指出的，他们认为“工作是员工为了获得其他的满足而不得不忍受的惩罚”，因此强调从外部获得工作以外的满足。其次，人事管理的观念认为管理员工和工作是专家的工作，而不是管理者的职责，正充分显示幕僚观念所引起的混淆。的确，所有的人力资源部门都很喜欢讨论应该教育运营主管如何管理员工，但是却把90%的预算、人力和精力花在由人力资源部门构思、拟订和实施的计划上。例如，关于人事管理最好的一本教科书[2]开宗明义就谈到，人事管理工作最重要的两个任务就是向运营主管建议，以及诊断出组织是否具备高效能团队的稳定性和士气。但是接下来，这本厚达321页的教科书会花301页的篇幅来谈由人力资源部门组织推动的计划。

事实上，这要不然就意味着人力资源部门不得不侵占了运营主管的功能和职责（因为不管头衔是什么，掌握了经营权的人就是“老板”），要不然就意味着运营主管出于自卫，只好把人力资源部门的权责限制在处理杂务上，也就是处理与管理员工和工作不相干的事务上，难怪后者已几乎成为普遍的趋势。

最后，人力资源部门往往扮演“救火员”的角色，把“人力资源”视为会威胁到生产作业平稳顺畅的“头痛问题”。人事管理从一开始就出现这样的倾向，但是20世纪30年代美国的工会运动却将之变成主流。可以说，许多人事管理人员在潜意识中总是和麻烦脱不了关系。有一位工会领袖谈到一家大公司的人力资源部门时说的玩笑话其实有几分道理：“那些家伙应该减薪10%，缴给工会；但是对工会而言，他们仍然只是领周薪50美元的小职员。”但是如果人事管理始终聚焦在问题上，就不可能做好员工与工作管理。即使把焦点从“救火”转移到“防火”上，都还不够。IBM的故事清楚

地显示，对于员工和工作的管理必须把重心放在积极方面，以企业的根本优势与和谐为基础。

人际关系理论的真知灼见和限制

有关管理员工和工作的第二个通行的理论——人际关系理论，是从正确的基本观念着手：每个人都想工作，管理员工是管理者的职责，而非专家的职责。因此，这项工作绝不是汇集不相关的活动。这项工作是基于一种深刻的见解，这种见解可以归纳为一句话：我们不能只“雇用一只手”。

人际关系理论认识到人力资源是一种特别的资源，并且大力强调这个观点，反对把人看成机器，好像“投币自动售货机”一样，会自动对金钱刺激有所反应。由于这个理论，美国管理界了解到，管理人力资源需要有明确的态度和方法，这是很大的贡献。最初人际关系只是一股庞大的自由化潮流，卸下了企业经营层戴了一个世纪的眼罩。

然而至少以目前的形式而言，人际关系理论大体只发挥了消极的作用，让企业管理者免于受到错误观念的支配，但也未能成功地以新观念取而代之。其中一个原因是相信“自发性的动机”。人际关系专家似乎认为：“只要消除恐惧的心理，员工自然就愿意工作。”当企业主管仍然认为只有恐惧可以驱使员工工作时，这个观念有很大的贡献。更重要的是，它隐约攻击了人们不想工作的假设。然而我们也知道，单单消除错误的工作动机还不够，人际关系理论还没有提出什么积极的工作动机，只是泛泛而论。

人际关系理论也没有把重心放在工作上。积极的工作动机必须以工作和职务为核心，然而人际关系理论却把焦点全放在人际关系和“非正式团体”上，把着眼点放在个人心理学，而不是针对员工和工作的分析上。结果，他们认为员工做的是哪一种工作根本无关紧要，因为只有他和同事的关系才能真正决定他的态度、行为和工作效能。

他们最喜欢说：“快乐的员工就是高效率、有生产力的员工。”尽管这是句隽永的警句，却只说对了一半。创造快乐根本不关企业的事，企业的任务应该是制造和销售鞋子，更何况员工也无法单从抽象概念中得到快乐。

虽然人际关系理论强调人的社会性，却拒绝接受一个事实：有组织的团体不只是个人的延伸，而有其本身的关系，包括真实而健康的权力问题，还有客观的愿景和利益上的冲突，而不只是个性的冲突，换句话说，这些都涉及政治的范畴。从哈佛大学人际关系学院早期论述中所展现的对于工会近乎恐慌的惧怕，正说明了这点。

最后，人际关系理论对问题的经济维度缺乏了解。

结果，人际关系理论很容易变为一些口号，而没有真正的组织管理政策。更糟的是，由于人际关系理论从一开始就试图让“适应不良”的个人能适应“现实”（总是假定为合理而真实的现况），因此整个观念都带有强烈的人为操纵倾向，人际关系理论面临的严重危险是，有可能退化成新的弗洛伊德式家长作风，仅仅充当合理化管理者行动的工具，被管理者拿来“推销”他们所采取的做法。难怪人际关系理论总是大谈“培养员工责任感”，却很少讨论他们的责任，拼命强调让员工“感到受重视”，却很少谈到

如何让员工和他们的工作具有重要性。当我们从一开始就假设某个人必须予以调整时，我们会寻找能控制、操纵与出卖他的方式，而且我们会否认自己有任何地方需要调整。事实上，今天在美国，人际关系理论之所以大行其道，可能反映出人们误以为它是哄小孩糖果，误用人际关系理论把所有对于管理层和管理政策的抗拒都解释为非理性和情绪化的行为。

这并不表示我们必须放弃人际关系理论。恰好相反，这方面的真知灼见为管理“人”的组织奠定了重要的基石。但它仍然不是大厦，而只是其中的一块基石，大厦的其他结构仍然有待建造，需要的不只是人际关系，必须超越人际关系理论。我这么说的时侯，是对开创人际关系理论的先驱充满了敬意的（事实上，我自己也是他们的信徒），但尽管他们有伟大的成就，却还不够。

“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念

每当讨论到员工和工作的管理时，几乎都会提到人事管理和人际关系，这也是人事部门关心的事情，但不是美国产业界实际拿来管理员工和工作的根本观念。真正的根本概念是科学管理。科学管理把焦点放在工作上。有组织地研究工作，把工作分解成最简单的元素，以及针对每一个元素，有系统地改善员工绩效，才是科学管理的核心做法。科学管理既有基本概念，也有容易应用的工具和技巧，因此不难证明其贡献：科学管理所达成的高产出是显而易见、可以清楚衡量的。

的确，科学管理是有关员工和工作的系统化科学，可能是自《联邦论》以来，美国对西方思想最伟大而持久的贡献。只要工业社会还存在一

天，我们永远不会忘记：我们能系统地研究、分析人类的工作，并且通过研究工作的基本元素而改善人类的工作。

就好像所有伟大的见解一样，科学管理本身非常单纯。人类已经工作了数千年，其间不停地探讨如何改善工作，但是在泰勒于1885年开始分析工作之前，没有什么人曾经有系统地分析工作。大家都视工作为理所当然，而一般人通常都不会认真看待被视为理所当然的事情。因此科学管理打破了传统思维，非常有先见之明。如果没有科学管理，就不可能研究工作中的人；如果没有科学管理，我们在管理员工和工作时，绝对不可能超越善意、劝诫和“加油”的层次。尽管科学管理所下的结论暧昧不明，但其根本见解却为这个领域奠定了重要的基石。这是风行全球的美国观念，从印度到阿根廷、瑞士，都在实践科学管理。德国人甚至从中发展出伪形而上学，他们称之为“合理化”。世界各地批评美国的人都认为，如果他们抨击科学管理，就是在攻击“真正的美国”。

第二次世界大战后，当我们开始协助西欧国家改善生产力时，我们以为这代表输出美国的科学管理方式。我们拼命宣扬“生产力是一种态度”的观念，强调大规模销售、资本投资和研究的重要性，实际上只是派遣了大批配备了科学管理工具、深受科学管理哲理影响的工程师到欧洲去。尽管欧洲工业家对于大规模销售、资本投资和加强研究等建议都充耳不闻，却欣然接受科学管理的方法，因为他们和其他国家的工商界人士一样，误以为科学管理是美国工业成就的精髓所在。

然而，科学管理也已经有很长一段时间都在原地踏步了。科学管理是管理员工和工作的做法中最古老的一种方法，在19世纪末和工程学一同兴

起，但是也最早变得了无新意。1890~1920年，科学管理领域中诞生了一个接着一个出色的新观念，一个接着一个有创意的思想家，包括泰勒、法约尔、甘特、吉尔布雷思夫妇等。但是在过去30年，除了在越来越狭隘的专业领域中产出一堆有关科学管理技巧的无聊论述外，科学管理可以说没有新的贡献。当然还是有例外，尤其是吉尔布雷思夫人和已故的霍普夫（Harry Hopf）。但是整体而言，在如汪洋般浩瀚的论述中，真正能提出新见解的作品寥寥无几。当然多年来，科学管理方式经过了大幅改良和修正，然而有关科学管理最成熟有力的论述，仍然是泰勒1912年在美国众议院特殊委员会中发表的证词。^[3]

原因在于，尽管科学管理非常成功，却未能成功解决管理员工和工作的问题。正如同历史上其他新观念的发展过程，科学管理的见解其实只有一半是真知灼见，其中包含了两个盲点：一个是工程上的盲点，另外一个则是哲学上的盲点。科学管理所未能见的和它所看到的一样重要，的确，如果我们不能学会看清科学管理的盲点，我们甚至可能无法受惠于科学管理的真知灼见。

科学管理的第一个盲点是，认为我们必须将工作分解为最简单的各部分动作，我们也必须把工作组织成一连串个别动作的组合，而且如果可能的话，由一位员工负责执行一个动作。泰勒本人很可能明白整合的必要性，霍普夫当然也肯定看到了整合的必要性，但是几乎其他所有相关论述的作者和科学管理的实践者都认为，个别的分解动作是良好工作组织的根本要素。

这是错误的逻辑，把分析的原则和行动的原则混为一谈。分解和组合

是截然不同的两件事，把两者混为一谈简直毫不科学。因为科学在萌芽之初就了解到，尽管分类非常重要，我们却无法通过分类，了解被分类事物的本质。

认为工作分解后就能产生最佳绩效，在工程上也是很糟糕的见解。

关于这点，最好的证据就在于应用科学管理观念而达到的最大成就：字母表。字母表的发明人是3500年前阿拉伯贸易城中一位名不见经传的小职员，他永远也不可能获颁国际管理协会的金质奖章；但是他从当时人们书写时用到的数以千计的象形文字、符号、音节记号、语音标记中，分析出其中最基本、单纯而标准的元素，并且代之以24个足以表达所有声音、文字和思想的符号，这是最高层次的科学管理。然而，如果只因为英文中“猫”（cat）这个字，是由c、a、t三个字母拼成，因此当我们提到cat时，就必须逐字读出c-a-t的字母发音，那么字母的发明不但毫无用处，而且会形成沟通上的一大障碍。

要把字母整合成单词并不简单。即使很笨的孩子通常都可以学会认识字母，但即使对很聪明的孩子而言，要从认识c-a-t三个字母，直接跳到能念出cat，仍然不是件容易的事。的确，几乎每个有阅读障碍的小孩，问题都出在如何把字母整合为单词；很多人从来都学不会拼字，但却通过学习象形文字和表意文字，而非字母，学会了辨认一般单词和音节。

最后，把工作分析和工作中的动作混为一谈，其实是误解了人力资源的特质。科学管理试图组织人的工作，但却不经验证，就假定人只是机械工具（虽然是设计不良的工具）。

我们必须把工作分解成各部分的动作，完全是正确的做法。通过改善个别员工的作业方式，将能提升工作绩效，也绝对正确。但是，如果认为越把工作局限于个别动作或操作上，员工的工作绩效就会越好，那么就不对了。即使对机器工具而言，都并非如此，把这种主张用在人身上，就更荒谬了。人并不擅长个别动作，如果把人当成机器工具，那么人类就是设计拙劣的机器。我们姑且先抛开所有关于人的意志、个性、情感、嗜好、心灵的考虑，只把人当成生产资源，而且只从工程师的角度来看产出和投入，那么我们别无选择，只好接受一个事实：人的特殊贡献往往在于人能够完成许多不同的动作，具备整合、平衡、控制、衡量和判断的能力。我们必须分析、研究、改进个别的操作，但是只有当工作不是由机械化的个别作业所组成，能够发挥人的特质时，才能有效地运用人力资源。

第二个科学管理的盲点是“区分计划和执行”——科学管理的重要信条之一。于是，健全的分析原则再度被误认为行动原则，但是除此之外，区分计划和执行反映出一种模糊而危险的精英哲学观，通过垄断这种神秘的知识，而掌握了操控无知平民的权力。

泰勒最重要的见解之一，就是发现计划和执行截然不同，他强调在实际执行之前，如果能规划得越周详，那么工作就会变得更容易、更有效，生产力也越高，这个发现对于美国工业发展的贡献更甚于秒表或有关时间与动作研究的贡献，整个现代管理的结构也都奠基于此。今天，我们能够郑重地讨论目标管理，其实也正是因为泰勒发现计划是工作中一个独立的环节，而且强调计划的重要性。

但是，在分析工作时，将计划和执行区分开来，并不表示计划者和执

行者必然是不同的两群人，而且产业界也不应该把人区分为两类：由少数人决定有哪些工作需要完成，同时设计工作，设定工作步调、节奏和动作，并且发号施令，其他多数人则听命行事。

计划和执行是同一项工作的两个不同部分，而不是两项不同的工作，必须两者兼顾，才能有效完成工作。一个人不可能把所有的时间都拿来规划，一定至少会担任一部分执行工作；一个人也不可能永远都在执行，如果不稍稍规划一下自己的工作，即使是最机械化和重复性的例行杂务，员工可能都无法掌握得很好。主张把两者分开，就好像要求应该由不同的身体来担负食物吞咽和消化的功能。为了充分了解这两种人体功能，我们必须把吞咽和消化的过程分离开来研究，两种功能需要不同的器官，会产生不同的疾病，并且由人体的不同部分来执行。但是同一个身体需要兼具这两种功能，才能吸收到营养，就好像工作也必须兼具计划和执行两个方面一样。

泰勒把计划和执行区分开来，这特别是美国，而且是19世纪晚期的作风，承袭了我们最古老的传统：早期清教徒在新英格兰的神权统治，将马瑟父子的牧师精英观念披上了现代的外衣，但是内涵却几乎丝毫不变。泰勒就好像清教徒牧师一样，根据他的演绎，负责规划的精英拥有天赋的统治权。难怪今天有人将这种统治权解释为“管理层的特权”。

将计划和执行区分开来，我们将无法充分受惠于科学管理的见解，大幅降低了我们从工作分析，尤其是从计划中所得到的收获。在IBM的故事中，我们看到当企业赋予员工自行规划工作的职责时，生产力将会大增。同样，当我们区分计划与执行的同时，如果能够让计划者和执行者合而为

一，那么生产力也会大增（更不用说员工态度和荣誉感都会大幅改善）。

传统科学管理的两个盲点说明了，为什么推行科学管理总是令员工更加抗拒改变。由于公司只教导员工个别动作，而不是把完整的工作交到他手上，因此他汰旧换新的能力非但没有增强，反而停滞不前。他增长了经验和习惯，而非知识和理解。由于公司对员工的要求是“行”，而不是“知”，更不用说规划了，因此每一项改变都代表了不可知的挑战，对员工心理上的安全感造成莫大的威胁。

过去对科学管理的批评是：在科学管理的工作设计下，企业能够达到每小时的最大产出，却不能在连续工作500小时后，达到500小时的最大产出。另外一个更加严肃而且有根据的批评是：科学管理方式懂得如何好好组织目前的工作，以达到最大产出，然而却会严重伤害到员工下一个工作。当然，如果他们所做的工作是不可改变的，那么就无所谓。亨利·福特（尽管他从来不曾听说过泰勒的名字，却是最彻底地实施科学管理方式的企业家）认为，装置挡泥板的流程一旦有了合理规划，这项工作就永远不会改变。

但是我们知道，改变是不可避免的；的确，企业的主要功能就是带动改变。我们也知道，未来数十年将会发生巨大的改变，而改变最大的莫过于员工的工作了。

科学管理和新技术

过去大家认为有一些条件限制了科学管理充分发挥效益，新科技的出

现却把原本的限制变成重症。的确，在新科技之下，管理员工和工作的主要问题在于如何让员工有能力执行完整的工作，并且承担规划的责任。

推行自动化作业之后，员工不能只负责为机器填充材料或处理物料等重复性例行作业，而需要建造、维修、控制机器，而所有重复性例行作业现在都交由机器处理。因此，员工必须有能力从事许多项不同的作业，工作内容必须尽可能扩大，而非缩小，同时也必须具备协调能力。正如同IBM的故事所显示，这并不表示员工又回到过去，变成依赖手工技艺的劳工。相反，应该运用科学管理方法分析每一项作业，因此即使是非技术性员工都有办法完成工作，但是必须把各项作业整合成工作，否则就无法完成自动化作业中所需的工作。有了新技术之后，我们别无选择，必须直接念出“cat”。既然科学管理已经教导我们如何分解工作，我们现在必须学会如何整合。

一家自动拨号交换系统的电话维修人员展现了这样工作的面貌。他不是个技巧熟练的机械工，他必须执行的工作都已经被简化为可以在短时间内学会的简单动作，因此是来自书本，而不是靠多年工作经验积累下来的手艺。但是他的工作其实涵盖了许多不同的作业，需要有良好的思考及判断，以及兼具身体和知识上的协调能力。

同样，在新技术下，我们将不能在分开计划与执行的情况下，组织员工与工作。相反，新技术要求雇用最少的生产人员，但员工必须有能力从事大规模的规划工作。他能做规划的越多，就能为自己的工作承担越大的责任，因此生产力也就会越高。如果员工总是听命行事，那么只会对工作造成伤害，因为不管是维修设备或设定、控制机器，都要求员工具备充分

的知识、责任感和决策能力，也就是规划能力。我们的问题将不再是计划和执行没有清楚区分，而是未来的员工需要从事的规划工作可能会比今天的管理者还要多。

我们必须好好维护科学管理的基本见解，正如同我们必须珍视人际关系理论的基本观念一样，但同时我们也必须超越科学管理的传统方式，懂得看清科学管理的盲点，而这项工作因为新科技的来临显得更加迫切。

人事管理是否已彻底失败

人事管理是否彻底失败？我们现在回答：“不，人事管理并没有彻底失败，它的负债还没有超越资产，当然它已经无力偿还债务，以现有的绩效，它无法履行针对管理员工和工作所许下的承诺。人事管理拥有的资产很庞大——人际关系和科学管理理论的基本见解都很可贵，如今这些资产都冻结了。人事管理发明了许多小技巧，对于解冻现有资产这项庞大工作，却没有太大帮助，尽管可能生产足够的商品来卖，以支付小笔账款。或许人事管理最大的流动资本是我们学会了不要做哪些事情，但是银行会因为这样的担保品而借钱给你吗？”

不过，根据事实，我们可以有更乐观的诠释。过去20年来，人事管理只有小幅修正，而没有大幅成长，在知识上原地踏步，在根本思维上没有长进，但是未来将会是全然不同的景象。技术改变将带动新思维、新实验、新方式。许多迹象显示，改变的流程已经启动。传统人际关系理论认为人与工作的关系（每个人适合什么类型的工作）根本无关紧要，而现在人际关系学派的相关学者已经开始研究这个议题。^[4]在科学管理领域享有

盛名的人也开始认真关注如何根据人力资源的特质来组织工作，而不是一味地假定人是设计不良的机器工具。[5]IBM的故事显示，实践者总是遥遥领先作家和理论家，他们早已突破了传统观念的束缚。

可以确定的是，这一切都只是起步而已。但是我们因此能期待，20年后，我们将能详细地提出管理员工和工作的基本原则，掌握到有效的政策和经得起考验的技巧，然而我们已经知道什么才是正确的基本态度。

[1] 对此，人事专家之一道格拉斯·麦格雷戈近期有更卓越的分析，他是安提克学院的院长。其论文Line Management's Responsibility for Human Relations (American Management Association,Manufacturing Series Number 213,New York,1953) 是管理者之必读。

[2] Personnel Administration by Paul Pigors and Charles A.Myers (New York : McGraw-Hill,1947) .

[3] 在泰勒的Scientific Management (泰勒重要论文集) 中进行了再版，New York : Harper&Brothers (最新版，1947) 。

[4] See The Man on the Assembly Line by Charles R.Walker and Robert H.Guest (Gambridge,Mass. : Harvard University Press,1952) .

[5] 例见Joseph M.Juran教授的多篇论文及文章。

第22章 创造巅峰绩效的组织

工作的筹划——汽车装配线的教训——装配线的真正含义：装配线是无效率的设计——使机器工作机械化和综合人的工作——整合的规则——科学管理的应用——员工需要看到工作成果——员工需要控制工作的速度和节奏——各项工作中的挑战——组织人力来完成工作——个人的工作——小组的工作——人员安排——“什么时候90天才会等于30年？”

本章的标题是一个宣言。当我们宣称把企业经营的目标放在创造巅峰绩效，而不是追求快乐和满足时，等于宣称要超越以人际关系为重心的做法。当我们强调人的组织时，等于声称我们必须超越传统的科学管理。

尽管以上只是陈述我们必须做的事，而不是整体说明我们目前的工作，但我们并非只是表达诚挚的意向而已。整体而言，我们今天还没有开始这么做，但我们知道应该怎么做。

工作的筹划

企业要追求巅峰绩效，首要条件是在设计工作时，以此为目标。我们有充分的理由宣称：企业在这方面所遭遇的困难和挫败并非出于无知，而是因为拒绝接受自己所拥有的知识。

我认为，我们目前的处境很像细菌学家过去50年来的处境。他们在寻找有效的杀菌剂时，一心一意想培养出纯细菌，但却连连失败，因为大批真菌入侵培养皿，杀死了细菌。后来这些真菌变得很有名，但是大约在50

年前，科学家就已经分离出青霉菌，并且明确描述出青霉菌的特性。由于细菌学家深信所有的研究都必须先从培养纯细菌着手，结果反而对摆在眼前的事实完全视若无睹：没能看出讨厌的真菌才是他们真正要寻找的东西且可能的杀菌剂。几十年来，他们一直把真菌当成眼中钉，总是丢掉培养皿中遭污染的细菌，重新消毒实验设备。只有天才才能懂得，是受感染的培养物而不是纯净的培养物提供了控制细菌的线索。当弗莱明（Alexander Fleming）“灵机一动”顿悟之后，只花了几年的时间，就开发出了今天的抗生素。

同样，半个世纪以来，我们在设计工作时，一直盲目寻找基本动作，以为每一项工作都应该尽可能对应基本动作。但是许多证据都显示，真实情况恰好相反，IBM只是其中一个例子。但是我们丝毫不理会这些证据，视之为麻烦，试图以感情用事来解释，为工作设计不良而致歉。可以说，我们因为青霉素会杀死细菌，而把它丢掉，结果反而阻碍我们找到真正的杀菌剂。

我们之所以会蒙住自己的双眼，是因为汽车工业的作业方式深深影响了我们的思维。我先前曾经提到，亨利·福特坚持生产统一成品的想法混淆了我们对于大规模生产本质的理解。同样，由于福特成功地推动装配线作业方式，试图限制每个工人只负责一种操作（或一个动作），我们因此看不清科学化与系统化工作的真正意义与宝贵价值。

如果根据福特“一个员工执行一个动作”的原则，我们几乎组织不了什么工作。汽车装配线能够有效运用这个原则，有一个特殊条件：它们基本上只生产单一产品，然而其他产业大都不符合这个条件。事实上，制造业

以外的行业，例如邮寄公司的订单处理部门，反倒具备这个条件。但过去几十年来，我们仍然无视这些困难，努力推动“一个员工执行一个动作”的原则。我们拒绝接受现实，拒绝正视现实，因为现实状况不符合汽车装配线的形态。

即使在汽车工业中，也已经有充分的证据显示“一个动作，一项工作”的观念不一定能创造出巅峰绩效。我只要举一个例子，就足以充分说明。

第二次世界大战期间，毫无技术、近乎文盲的黑人女工却生产出最复杂的飞机引擎零件。这项工作需要80多个不同的作业，但是所采取的方式不是由一个人负责一项操作，而是出于冶金学的原因，由同一位作业员负责一项完整的工作。通常在这种情况下，都会把这类工作交由技工处理，但是当时根本找不到技工，而且需要的零件数量庞大，时间又太紧迫，根本不可能组织起合格的技术人力。于是这批非技术性女工（当时唯一可用的劳力）必须承担起这项工作。他们把每项工作都分解成80个步骤，依照逻辑顺序安排好作业流程后，每位女工都拿到一张详细的操作说明图，指示她们每个步骤应该完成的作业，之前应做的动作，以及过程中应该注意的事情。出乎所有人意料，采取这个方法后，和过去雇用技术高超的技工或采取传统装配线作业的经验比起来，生产作业反而变得更有效率、品质更好、产量更多。

在其他行业中，每当环境迫使企业放弃传统装配线作业方式时，也出现同样的结果。

一家邮寄工厂最近重组了顾客来函处理部门。过去，这项工作都分解

成个别的动作，由一位职员负责处理顾客投诉，另外一位处理顾客询问，第三个人则处理分期付款，依此类推。每位职员都只处理能用印好的统一格式信函回答的信件，少数需要个别处理或判断的信件，一律交由上级主管处理。现在每位职员都负责处理同一位顾客的所有往来信函，例如其中一位职员可能负责处理所有姓氏以“A”开头的顾客。每1000封信中，大约有998封信，都能以统一格式的信函处理完毕，工作本身和从前一样，内容早已预先设定，重复性也很高，但是，职员不必一再重复相同的动作，而负责执行与邮寄顾客保持关系所需的一系列动作——说得更准确一些，总共有39个动作。尽管这些非技术性的职员仍然不负责处理需要加上个人判断的少数回函，但是公司要求他们将信件转呈上级时，必须附上处理建议。结果，职员的生产力几乎提升了30%，员工流动率则下降了2/3。

然而，就我所知，只有IBM从这些经验中，获得了显而易见的结论。

我们总是对事实视而不见的原因是，我们最近才得知了解过去经验的关键。到目前为止，我们的问题一直都是：如果员工在执行整合的工作时，效能真的比只做单一动作高，那么要如何解释汽车装配线为什么能达到这么高的效率和生产力？只要“一个动作，一项工作”的观念一直在底特律发挥显著的功效，那么本书提到的经验就会被当成例外。

装配线是无效率的设计

不过我们现在知道，汽车装配线并非人类工作的完美设计，反而是不完善而且没有效率的机械工程设计。福特公司在克利夫兰建造的新厂就充分证明了这一点。他们把传统的装配线作业流程完全机械化，大幅提升了

效率和产出。所有的材料处理、机器维护和例行检查都改成自动化作业，虽然总雇用人数并没有比传统工厂少很多，但是员工不再从事生产线工作，而是负责设计、建造、维修、控制自动化设备。

换句话说，今天我们知道，只要“一个动作，一项工作”的原则能充分发挥效益的地方，生产作业就能够，也应该自动化。在这样的作业中，装配线概念对人类的工作而言，可能是最有效的原则，但在这样的作业中，人类本身的工作却漏洞百出，因此这类工作原本就应该设计为机器的工作，而不是人的工作。

对于其他所有工作而言，包括今天制造业大多数的工作和自动化所创造的所有工作，组织工作的原则在于要将一系列的动作或作业整合成一个整体。

因此，我们有两个原则。针对机械性工作，以机械化为原则；针对人的工作，则以整合为原则。两者都从系统化地将工作分解为个别动作开始，都依照逻辑顺序来安排工作，也都把注意力的焦点放在每个动作上，设法让每个动作变得更容易、更快速、更不费力气；要提升工厂整体产出，就得先改善生产作业中包含的各项个别动作。但是前者机械化地组织各个动作，以充分发挥机器的特性，也就是机器能够快速且毫无瑕疵地完成一件事情的能力；后者则整合各项作业，以充分发挥人类的特性，也就是能够将许多动作组合为整体的能力，以及判断、规划及改变的能力。

目前发生的技术改变不但有助于实践正确的原则，而且也迫使我们应用这些原则。过去有许多工作把人当成机器工具的附属品，如今我们可以通过新技术将这些工作机械化，但是其他无法机械化的工作，尤其是推动

和支援新科技所需的工作，在自动化之下，只有根据整合的原则来加以组织，否则根本不可能完成这些工作。因此唯有充分了解和应用这两个原则，才能提升生产力。

究竟要自动化到什么程度、发展得多快，在哪些地方应用自动化，以及如何应用自动化，都属于工程问题，而且也已经在其他地方讨论过了。在这里，我们要说的只是，只要工作能依照“一个动作，一项工作”的原则来有效组织，就有初步的证据显示我们能将这类工作机械化，并能因此导致效率 and 生产力提升。如果未能将这类工作完全机械化，应该把它看成权宜之计，是工程设计不完善的结果，而不是人类工作组织的范例。汽车装配线上的工人不是人类工作的典范，而是代表了已经落伍的机械化工作形态。

但是，我们真的知道该如何组织人的工作吗？我们知道整合代表什么意义，有哪些规则吗？我们能够分辨有效和无效的整合吗？换句话说，我们知道人类要如何工作，才能达到巅峰绩效吗？

整合的规则

关于这些问题，我们还没有完整的答案，但我们确实知道其中的基本规则是什么，我们甚至知道要采取哪些工作模式，来取代汽车装配线工人的工作方式，或许最好的例子是外科医生的工作模式。

外科医生的工作基本上详细分割为许多细微的局部动作。年轻的外科医生要花好几个月的时间来练习如何在有限的空间内将缝线打结、改变拿

手术器械的方式和缝合伤口。他们不断努力改进每个动作，加快不到一秒钟的速度都好，把动作变得更简单，或删除一个动作等。外科医生通过改进这些个别、局部的动作，来提升手术的整体绩效。他们严谨地依照预先规定的顺序执行这些动作。事实上，手术小组的每一个人，不管是外科医生、他的助手或麻醉师、护士，都经过无数次的练习，因此都很清楚下一步该怎么做。外科手术实际上应用了科学管理的原则，尽管医生不一定了解这点，但是出于必要性，外科手术其实是经过整合的工作。当外科医生要为病人割除扁桃腺的时候，并不是由一位医生拿钳子夹住血管，另外一位医生划下第一刀，第三位医生切除左扁桃腺，依此类推，直到最后一位医生把止血钳拿掉，而是由一位医生从头到尾负责整个手术。

外科医生是很好的例子，显示了整合的基本规则，以及组织人类工作时应遵循的方向。即使工商业的工作在技巧、速度、判断或责任等层面上与外科医生的工作仍有一段差距，但如果能够采用外科手术的原则，生产力一定能大幅提升，工作也将更适合人的本性。

第一个规则是，应用科学管理的方法来分析和组织工作。的确，这类工作分析的范围比一般人所了解的广泛许多，不只能应用在体力或事务性工作上，也适用于大脑的工作。正如同外科医生的例子所显示的，这种方法不但适用于泥水匠的工作，也能应用在需要高度技巧和判断的工作上，就好像动物学的分类原则能同时应用在人类与变形虫的分类上。即使是最高主管的工作也需要这样的分析。

第二个规则是，提高工作绩效最快的方法是改善个别动作或局部工作的绩效。只有改善局部绩效，才能系统化地提升整体绩效。

第三个规则（仍然是科学管理的一部分）是，这些动作的顺序必须经过系统化的设计，根据合乎逻辑的工作流程来安排。就拿之前所举的例子来解释吧：如果想让非技术性黑人女工达到与训练有素的技工同样高的工作效率，必须明确指示她们动作的正确顺序。而工作顺序安排也正是整个过程中最困难、花最多时间、修改最多次的步骤，甚至比教女工认字还要困难许多（刚开工时，有1/3的女工完全不识字）。

然而，当牵涉职务本身时，问题不再是如何把工作分解成局部或动作，而是将工作组合成整体，这又是截然不同的任务。

我们对于这方面，已经有相当的了解。首先我们知道职务应该是工作流程中一个独特的阶段。担任这项职务的人要看得到的工作的成果，或许他的职务不见得是完整的部分，但却必须自成一个完整的步骤。举例来说，金属零件最后的热处理就是这类步骤。这个步骤能够产生明显、重要而且不可改变的贡献。负责热处理设备的员工提到这套设备时，会称之为“我的设备”——就好像邮寄公司里负责处理某一群顾客来函的职员会称这些顾客为“我的客户”一样。

而且履行职务的速度和步调也应该因人而异，而不应该完全依赖之前或之后职务的工作速度。员工应该有时候能做得快一点，有时候做得慢一点，而在他下游的员工应该不必完全受制于他的工作速度与步调，不应该因为他有时做得快一点而感受到压力，或是因为他偶尔放慢速度就变得无事可做。

最后，IBM的故事显示，每个职务应该都具备某种挑战，包含了某些技巧或判断。对飞机工厂的女工而言，这代表她们在工作前，必须先看懂

操作图，在邮寄公司的例子里，职员必须做3个决定——在39种标准格式的回函中，应该采用哪一种回函，哪些顾客来函不适合用标准回函来回信，应该建议上级如何回复这些信件。无论看懂操作图或选择回函格式，都不要求员工具备特殊的聪明才智、高教育水准或重要的技能（虽然他们仍然要求员工懂得读写，能适应工业文明）。对于上述员工而言，这些都代表了真正的挑战。他们不断地说：“这个工作总是会不停地冒出新的情况。”严格地说，真实状况绝非如此，但他们真正想说的是：“在这个职位上，我经常需要思考应该怎么做。”这是每个职务都应该具备的要素。

低层和高层工作或低薪和高薪的工作，主要的差别应该在于例行、重复性事务与需要技巧或判断的工作各占多少比例，要求具备的技能和判断力有多高，以及承担的职责有什么不同，也就是说，如果缺乏必要的技能或判断错误的话，会对组织整体绩效产生多大的影响。但是和机械化工作不同的是，绝对不应该有任何工作完全不需要任何技巧或判断，即使是最低层的人员工作都应该需要一些规划，只不过需要的是比较简单的规划罢了。

在实务上则会有很大的差异。有的工作比其他工作需要整合更多简单的作业，才能构成一个完整的工作，不同的工作也需要不同程度的技巧和判断，但一般而言，我们可以说，工作中需要越多的人工作业技巧，那么就应该把越少的基本步骤整合为一项工作；需要的判断越多，就越需要把较多的基本步骤组合在一起。

组织人力来完成工作

到目前为止，我们一直都在讨论如何设计工作，让人力达到最佳绩效。当然，这只反映了一半的问题，我们必须组织人力来完成工作。

一般所理解的科学管理理论的假设是，当我们安排人的工作时，把人力当成机器一样，也就是把每个人的工作以序列方式相联结，就能发挥最大的工作绩效。我们现在知道这种说法并不正确。员工在独立作业或团队合作时，工作绩效都很好。

只要能够将整合好的工作组织成为一个人的工作，那么就很容易发挥良好的效能。

电话安装人员是最好的例子。安装电话是一项独立进行、经过整合的工作，不需要高度技巧或判断，说明书几乎详述了安装人员可能遭遇的所有状况，但一位资深电话安装人员曾经告诉我，其中所涉及的技能和判断已经足以让“每一次电话安装作业都是一项挑战”。不过电话公司从来都不需要打电话问我满不满意电话安装服务，也从来不曾听说电话公司必须督导或检查电话安装人员的工作。

未来的技术变化将大幅增加个人工作，例如维修工作，但是绝大多数工作仍然需要两人或多人共同合作，团队工作仍然会是常态。

幸运的是，关于团队运作方式，我们已经具备了许多知识，以下是几个例子。

包装巧克力糖的时候，女工两人一组，面对面坐着，一起把巧克力盒装满。几年前，糖果公司推出奖励措施，凡是超过标准产量的女工，酬劳将大幅提高。例如，每小时包装30盒巧克力的女工拿到的工资将比只能包

装20盒巧克力的女工整整多一倍。结果完全出乎大家意料之外，几个星期内，女工就形成了自己的“斯达汉诺夫制度”（苏联鼓励员工以竞争方式提高工作效率的奖励制度）。举例来说，星期一由第一组女工超越所有生产标准，领到了高额奖金。其他四组都把产量维持在标准产量（这是很容易达到的目标），把多出来的时间拿来协助“突击队”达到最大产量，拿到最高的酬劳。星期二则由另外一组女工担任“突击队”，其他女工则组织起来协助她们达到最大产量，依此类推。采用这种方式，所有女工都能拿到最高的酬劳，比任何一组独立作业所获得的酬劳都多，即使她们可能总是超出标准产量25%（令人感到意外的是，结果公司也以最低的单位成本，获得最大的产出）。

另外一个可以媲美的是IBM团队的例子，是第二次世界大战的飞机引擎工厂。这座工厂由4~6个人一组负责安装汽缸头和活塞。由于时间的压力，工程师来不及规划出每个人工作的所有细节，结果令他们大吃一惊的是，每个小组都自行规划工作组织和工作步调、节奏，并且设计团队结构。小组之间开始互相竞争，看看谁做得最快，不合格的件数最少，而小组自行发展出来的生产标准也远高于工业工程师心目中的生产标准。

当工作变得太庞大、太复杂，也太繁重，以至于个人无法负荷时，就应由一群人以有组织的团队形态来完成工作，而不是用机械化的方式把一群个人连接在一起。一起工作的一群人形成了一个社会团体，在工作关系之外，也建立起人与人之间的关系。当工作组织阻碍或抵触了这类群体组织及其社会需求时，受害的总是工作。

因此，有效组织工作的第一要件是，应该设法运用群体的力量和社会

凝聚力，提升工作绩效，或至少应该避免两者彼此冲突。

为了达到这个目的，必须有工作让群体来完成，也就是说，以团队方式工作的一群人，他们的任务必须是整合了许多动作之后的完整任务，在生产流程中自成一个特定的阶段，而且包含了某些技能或判断上的挑战。

更重要的是，个人必须组成真正的团队，目的是为了一起工作，而不是彼此对抗；企业奖励团队共同努力的同时，也奖励个人的努力；团队成员认为自己和周围的伙伴同属于一个有凝聚力的社会单位，他们为自己感到自豪，对于伙伴和团队的表现，也深深引以为傲。组织工作时，应该设法让个人的能力和表现无论对自己还是整个团队都有所助益，同时提升个人和团队绩效。虽然个人的动作及其顺序早已通过工作分析而预先设定，应该也要从团队的角度加以考虑——团队成员在安排动作时，应该尽量符合团队需求，例如改变位置，把原先为一个人设计的动作改成两个人的作业形态。

即使在汽车装配线上（有效群体组织的反面），能够从一项作业转换到另外一项作业的能力也能提高绩效和员工的满足感。克莱斯勒的实验就证明了这一点。20世纪30年代，克莱斯勒曾经进行一连串的实验，让作业人员随着他们所组装的汽车移动，从一项作业转换到另外一项作业。10年后，查尔斯R.沃克在《装配线上的员工》一书中指出，^[1]在新英格兰一家新的组装厂中，专门负责在装配线上临时补位的“机动人员”反而工作满足感较高，倦怠感较低，同时也有强力的证据显示，他们的工作表现也比较好。

人员安排

组织人力完成工作也意味着必须把人放在最适合他的职位上。

我们投入大量的时间和金钱来筛选员工，然而，筛选只是消极的过程，我们通过这个过程，淘汰不适合的应征者。但是企业需要的绝不仅仅是还过得去的绩效，企业需要员工充分发挥潜能，达成最佳绩效。员工需要的也不仅仅是能有所表现的职务，他需要的工作必须能为他的能力和才华提供最大的发挥空间，给予他最大的机会持续成长和表现卓越。IBM的做法导致工厂领班和员工努力把每个人放在最适合的位子上，IBM高层主管认为这是IBM最有价值的成就之一。

在任何特定时间内，如何分配员工的工作，以及把哪个员工放在哪个位置，决定了他是否能成为有生产力的员工，也决定了他究竟能为企业的经济和社会优势加分，还是减分，以及他是否能从工作中获得满足，实现自我，而这一切有很大部分都取决于企业是否能好好管理员工。

几年前，通用汽车公司针对工厂领班做了一次调查，调查主题是：“什么时候90天才会等于30年？”通用汽车指出，通过90天试用期考验的员工很可能此后30年都会留在公司工作。因此当上司决定最初3个月要分派新人做什么工作时，他做的其实是新人攸关一生的决定。

通用汽车强调这个决定的重要性，尽管他们的观点没错，却只说明了目前企业在分派员工职务时，做法是多么短视，因为我们不可能在90天内决定员工最适合的职位。

许多人都自有一套决定职务的小技巧。我们的经验是，很多装配线上的员工最后都留在他们觉得有归属感的职位上，但是他们通常都先花了多年的时间在不同的工作岗位游走，这是个散漫、耗时、令人深感挫败的过程。沃克在前面提到的研究中调查了一家才创办了四五年的汽车组装厂，他发现没有几个装配线上的工人真正适合现在的位置。

因此在管理员工和工作时，最重要的任务之一是把安排员工职务视为持续性且系统化的努力。不能在新人刚来时就决定，而必须等到他花时间了解工作，公司也对他有更多的了解之后，才真正指派他工作，而且也不是一旦做了决定就绝不更改，必须不断检讨工作分派是否合适。

许多证据都显示，即使是最低层次、完全非技术性，而且非常重复性的工作，甚至即使是完全机械化的作业，员工的情绪、能力、态度和技巧上的差异仍然会影响到产出和绩效。我们也知道，过去假设员工不想工作，其实完全不正确。人类不但在精神和心理方面需要工作，而且每个人通常都想做一点事情。我们的经验显示，一个人擅长的事情，通常就是他想从事的工作，工作意愿通常都基于工作能力。

因此所有企业都应该把员工职务安排当作头等大事，无论企业把先进技术用在什么地方，职务安排仍然非常重要。过去有的人认为，企业可以把工作组织得完全不受个人的贡献、技能、判断的影响。在新科技下，这样的观念再也站不住脚，因为这类工作不应该由人来做，而应该交由机器来完成。现在越来越多的人独自工作，不需要密切督导，他们或是采取独立作业方式，或是组成工作小组，担任维修人员、修理工、查账员等，他们能否达到高产出和高绩效，完全要视他们的工作意愿，尤其是把工作做

好的意愿而定——换言之，是否适当安排员工职务非常重要。

我知道，在美国典型的中型企业中，为了维持人事部门的活动，平均每年每位员工的平均成本是67美元。许多人事主管认为这个数字实在太小了，还不到工资总额的2%，但是只要把这个金额的1/4真正用在合理安排员工的职务上，我相信，员工的绩效和工作动力都会得到极大的提高。

[1] 见The Man on the Assembly Line (Cambridge,Mass.:Harvard University Press,1952)。

第23章 激励员工创造最佳绩效

需要怎样的激励——“员工满意”还不行——企业需要责任心——负责的员工——高标准绩效——能按目标来管理员工吗——管理的绩效——让员工了解情况——拥有管理者的愿景——参与的重要性——切萨皮克与俄亥俄铁路公司的例子——工厂中的社区活动

员工需要什么样的动机才能达到最佳绩效？今天美国工业界的答案往往是“员工满意度”，但是这个概念可以说毫无意义。就算它具有某种意义，“员工满意度”仍然不足以激励员工充分满足企业的需求。

一个人很满意他的工作，可能是因为他能从工作中获得真正的满足，也可能是因为这份工作足以让他养家糊口。一个人不满意他的工作，可能是因为他无法从工作中获得满足，也可能是因为他想要有所长进，想要改善他和所属团队的表现，想要完成更大、更好的任务。而这种不满其实是公司能在员工身上找到的最宝贵的态度，是员工对于工作的荣誉感和责任感最真实的表达。然而，我们无法分辨员工之所以感到满意是出于工作上的满足感，还是因为对工作漠不关心；也无法分辨员工不满意是因为工作上得不到满足，还是因为希望把工作做得更好。

究竟多高的满意度才能称之为满意，我们也没有固定的衡量标准。如果问员工：“你认为这里是适合工作的好地方吗？”70%的员工回答“是”，这究竟代表“高满意度”“低满意度”，还是有其他意义？而这个问题又代表什么意义？每一位管理者都能以“是”或“否”来回答这个问题吗？我们能衡量公司的具体政策是否有效吗？如果问：“你觉得在目前的时间规划下，

你能够有效率地工作吗？还是常常需要等候零件？”这就是个有意义的问题。“停车位够不够”也是个有意义的问题。但是“满意”却是无法衡量、没有意义的用语。

没有人知道我们试图从满不满意的角度来衡量的事情，有哪些对于我们的行为和绩效有任何影响，以及影响有多大。从激励员工的角度来看，对同事的满意度会比对工作环境的满意度还重要吗？还是两者都重要？我们其实并不清楚。

但是更重要的是，满意并不是充分的工作动机，只能算消极默许。对公司极度不满的员工可能选择辞职，或即使他留下来，很可能心怀怨恨，处处和公司及主管唱反调。但是满意的员工又会怎么做呢？毕竟企业一定会要求员工心甘情愿地投入某项工作，必须展现绩效，而不是默许而已。

企业之所以关心满意度的问题，是因为领悟到在工业社会中，恐惧不再是员工的工作动机。但是企业不直接面对恐惧不再是工作动机后所制造的问题，反而将焦点转移到员工满意度上。我们需要采取的做法是以追求绩效的内在自我动机，取代由外部施加的恐惧。**唯一有效的方法是加强员工的责任感，而非满意度。**

我们无法用金钱买到责任感。金钱上的奖赏和诱因当然很重要，但大半只会带来反效果。对奖金不满会变成负面的工作诱因，削弱员工对绩效的责任感。证据显示，对奖金感到满意未必足以形成正面的工作动机。只有当员工出于其他动机而愿意承担责任时，金钱上的奖赏才能发挥激励作用。当我们研究因工作量而增加的奖金时，就可以清楚地看到这点。当员工已经有意愿要追求更高绩效时，发奖金才能导致更高的产出，否则反而

有破坏力。

人们究竟想不想承担责任的问题，过去已经讨论了几千年，今天产业界又把它拿出来讨论。一方面，人际关系学派一直告诉我们，人们想承担责任，的确，他们必须负责任；但另一方面，管理者却又告诉我们，人们害怕负责任，简直避之唯恐不及。

两方面的证据都不太有说服力，但是所有的讨论也都文不对题。员工想不想承担责任根本无关紧要，重要的是企业必须要求员工负起责任。企业需要看到绩效，既然企业不能再利用恐惧来鞭策员工，只有靠鼓励、诱导，甚至必要时推动和促使员工负起责任来。

负责任的员工

我们可以通过四种方式来造就负责任的员工，这四种方式包括：慎重安排员工职务、设定高绩效标准、提供员工自我控制所需的信息、提供员工参与的机会以培养管理者的愿景。四种方式都非常必要。

有系统而慎重地持续安排员工到适当的职位上，从来都是激发员工干劲的先决条件。最能有效刺激员工改善工作绩效、带给他工作上的自豪感与成就感的，莫过于分派他高要求的职务。只求过关就好，往往消磨员工的干劲；通过不懈努力和发挥能力，专注于达到最高要求，总是能激发员工的干劲，这并不表示我们不应该鞭策员工工作，相反，我们应该让他们自我鞭策。唯一的办法是提升他们的愿景，把焦点放在更高的目标上。

一般员工的产出标准通常必然都是最低标准，因此不可避免地会误导

员工。企业甚至不应该公布这个最低标准（而且超过标准的人甚至还可以获得额外奖赏），以免员工会认为这个标准代表常态。的确，这样做很可能反而对轻易就能“超越标准”的优秀员工产生负面效应。他要么刻意压低产出，以免凸显同事能力不足；要么失去了对管理层的敬意，因为他们居然如此无知，以至于定出这么荒谬的低标准。每当管理层试图提高标准时，他会第一个站出来抱怨。

IBM决定取消通行标准，让员工决定自己的工作标准，是很正确的做法，而结果也证实了这点。IBM的成功显示产业界应该更进一步为员工设定真正的工作目标，而不是设定产出标准。我们或许应该从员工需要什么贡献着手，而不是从员工实际上能做什么着手。针对每一个职务，我们都应该有办法说明这个职务对于达成部门、工厂、公司的目标应该有什么贡献。因为新技术带来的新工作，必须以目标来取代最低生产标准。但是即使是今天组装厂中的机械性工作，如果我们在工作中加上一些技能和判断上的挑战，仍然可以设定有意义的目标。要激励员工达成最高绩效，同样重要的是，管理者也必须针对决定员工表现能力的各种管理功能，设定高绩效标准。

为了激励工人获取最佳绩效，还有一件很重要的事情要做，那就是管理层必须对自己的工作绩效提出高标准，因为较好的管理职能是决定工人能否达到最佳绩效的关键。

最打击员工士气的事情莫过于管理者像无头苍蝇般瞎忙时，却让员工闲在那儿无所事事，无论员工表面上多么庆幸可以领薪水不做事，在他们眼中，这充分显现了管理者的无能。妥善拟订进度，让员工随时都有事可

做，可不是一件小事；让设备保持在一流状态，勤于保养，或在机器有故障时能立刻修好，也不是小事。最能激励员工绩效的就是把内部管理事务处理得无懈可击，通过这些活动向员工展现管理者的才干和他对待工作的认真态度，也直接反映出管理者的能力和标准。

这个原则无论对销售人员或机器操作人员，对办公室职员或工程师都一样适用。管理能力的第一个考验就是管理者是否有能力让员工在干扰最小的情况下，发挥工作最大的效益。最浪费成本的莫过于办公室主管一早上班后，让部属等着他看完所有的信件，并且加以分类，到了下午才拼命压迫下属赶工，以弥补上午损失的时间。如果工厂领班只顾着自己在工具房找替换零件（他早在一个星期前就应该采购的零件），让其他工人站在一旁无事可做，他对削减产出的影响将甚于工会的呼吁。而如果总工程师储存了一批“备用”人手，把他们放在虚设的职位上，也会严重打击士气。这类规划不良的状况会降低员工对管理层的尊敬，让员工认为公司并不是真的在意他们的表现，因此也降低了他们为公司奉献的意愿。当有人说，这好比“犯了谋杀罪以后，居然还能若无其事地走开”，这已经够糟了，但是拿下面一句话来形容公司的状况，杀伤力更强：“就好像在军队里一样，先催促你快一点、快一点，然后又要你等半天。”

一位聪明的工厂主管有一次告诉我，他只想让领班做好几件事情：保持部门和机器一尘不染，总是在3天前就把该做的工作规划好，确保工厂拥有最新的设备，以及适时更换老旧的工具，除此之外，其他什么事都不必管。他的继任者引进了一大堆人事管理的技巧和花招，花了很多时间和金钱来筛选领班、训练领班，向他们发表一堆人际关系的谈话。然而，却从来无法追上前任所创下的生产纪录。

让员工了解情况

要根据目标来衡量绩效，需要有充足的信息。问题不在于员工需要多少信息，而在于企业为了自身利益，必须让员工了解多少信息。员工必须获得多少信息，才能承担起企业要求他的绩效？还有，应该什么时候获得这些信息？

员工必须有能力控制、衡量和引导自己的表现，应该知道自己的表现如何，而不必等别人来告诉他。有关工作程序和信息流通的规则既适用于管理者，也适用于一般员工。

但是企业也必须设法让员工为后果负责，他应该知道自己的工作 and 整体有何关联，他也应该知道他对于企业有何贡献，以及通过企业对社会有何贡献。

我明白要提供员工工作所需的信息并不容易，需要新的技术。数字本身通常都有完整的记录，但是要快速把信息传递给员工，就需要借助新工具。如果缺乏信息，员工就没有足够的诱因和方法来提升绩效。

要提供员工关于企业，以及他对于企业有何贡献的信息，就更困难了。传统数据对他而言，大半都毫无意义，尤其是如果信息还是以传统形式呈现，又加上一贯的时间延滞的话，就更加没有意义。不过管理者仍然应该尽量提供信息——不是因为员工要求看到这些数据，而是因为这么做才符合公司最大利益。即使尽了最大的努力，或许还是不可能把信息传递给大多数员工，但是当管理者努力把信息传达给每位员工时，他才有可能接触到在每个工厂、办公室或分店中影响公众意见和态度的人。

拥有管理者的愿景

职务安排、绩效标准和信息是激发员工责任感的条件，但是它们本身并不会提供这个动机。只有当员工拥有管理者的愿景时，也就是说，如果员工能站在管理者的角度来看待企业，认为自己的绩效将影响企业的兴衰存亡，那么他才会承担起达到最高绩效的责任。

今天，许多人经常谈到如何“赋予”员工对工作的自豪感、成就感以及受重视的感觉，但是别人无法“给”你荣誉感、成就感和受重视感。员工不会因为公司总裁在信中称呼他们“亲爱的同仁”而感到更受重视，总裁只是凸显了自己的愚蠢罢了。自豪感和成就感都必须源自于工作本身，无法衍生自工作以外的事物。员工或许极为珍视公司为了感谢他25年来忠诚的服务而颁发的纪念章，但是只有当纪念章确实象征了他在工作上的实际成就时，员工才会感激公司的安排，否则就只会被看成虚情假意，反而容易招致不满。

当员工确实做了值得骄傲的事情时，他们才会感到骄傲，否则就是不诚实，反而有杀伤力。只有当员工确实有所成就时，他们才会有成就感，也只有当他们承担了重要的任务时，他们才会觉得自己重要。真正的自豪感、成就感和受重视感是奠基于积极、负责地参与有关自己工作和工厂社区管理的决策。

最近，切萨皮克与俄亥俄铁路公司的员工提供了一个令人印象深刻的例子。1953年11月14日出版的美国《商业周刊》报道了这个故事。

本周一批切萨皮克与俄亥俄铁路公司的员工走进董事会的豪华办公室

中，展示他们的骄傲与喜悦：他们为重建亨廷顿工厂所构思的模型。

这个模型是由60位铁匠、电工、木匠、引擎技工和学徒出于对工作的热爱，经过6个星期马不停蹄的努力（而且大半利用工余时间）完成的。切萨皮克与俄亥俄铁路公司高层估计，类似的规划可能要花30个月到3年的时间才能完成，由此可见这次集体努力的规模是多么庞大。

最初之所以会引发这个想法，是因为切萨皮克与俄亥俄铁路公司领悟到亨廷顿工厂必须重建，才有办法维修柴油引擎火车头。于是，在厂房中上班的员工开始在午餐时间讨论重建计划。

根据主管斯莱克的说法，1928年建好的旧厂房设计得很糟糕，早就让员工受不了了。举例来说，车轮厂竟然离设厂地点很远，只好大老远把轮子运过来。

那天中午，谈话内容很快就落实为具体方案，每个人都提议如何解决自己厂房现有设计上的问题。他们的上司斯莱克仔细聆听各种建议，并且详做笔记。他找了绘图员把构想画成蓝图，然后邀请所有人参与整个规划工作。最后的成品就是本周在董事会中展示模型。

整个计划除了让员工很开心外，还有几个极具说服力的优点：整个重建工程的预估成本大约在250万美元，远低于管理层原本预期的1000万～1500万美元，真是大快人心。

当然，需要重建整个厂房的机会并不多，但是管理者会不停地碰到需要设计个人职务或团队工作的问题。

我们总是设法把工作分解为小单位，依照逻辑顺序安排工作流程，但是却没有任何理由一定要由工程师来为员工分析工作、安排流程，这种做法无非是迷信应该区分计划和执行罢了。我们有充分证据显示，如果负责执行工作的人能预先参与工作的规划，那么计划将会更加完善，这正是“工作简化”技术的精髓所在。而30年来，这种做法显然非常成功，无论应用在什么地方，都产生一致的成效：工作的规划更加完善、绩效更高、员工也不再抗拒改变。难怪切萨皮克与俄亥俄铁路公司早在员工主动参与厂房重建计划之前多年，就已经开始在工厂推动工作简化计划了。

工厂中的社区活动

参与规划自己的工作并不是培养管理者愿景的唯一方法。员工还必须有机会在工厂社区中担当领导，这是获得实际管理经验的最佳途径。

一个人能在工厂社区中挑起领导重担并赢得尊敬的特质，通常不见得符合管理职位所需要的特质。然而，企业肯定和奖励员工的唯一方式通常都是升迁。无论升迁机会多么丰富，升迁制度多么公平，员工中总是会有一些广受尊重的领导人物没能更上一层楼，他们因为失望而开始和公司唱反调，以继续发挥他们的领导才能。难怪有这么多工会领袖选择工会为他们事业发展的舞台，因为企业无法通过升迁制度肯定他们的领导才能。

著名的工会领袖鲁瑟（Walter Reuther）正是其中一个杰出的例子。毋庸置疑，鲁瑟深信自由企业制度不是那么理想，他的想法主要是根据一个前提——好的制度应该早就发掘并且重用像他这样的领导人才。我也认识许多不管在气质或外表上都极端保守的工会干部，他们对工会活动产生

兴趣，主要是因为一直无法获得上司赏识，在公司里老是当不上主管。

在每个企业中，员工都有机会在管理员工的同时获得管理者的愿景。在每个企业中，也都有许多活动不属于企业经营的范畴，而是工厂社区活动。这些活动必须有人负责，但这些活动通常又和企业经营没有直接的关系，对于企业成败的影响也微乎其微，因此不需要由管理层来主事。例如，这些活动可能包括红十字会的献血活动、圣诞晚会、排轮班表，或安全措施、员工餐厅或员工出版品的设计规划。每一项活动本身似乎都不是那么重要，但是加总起来又很庞杂。对员工而言，这些活动非常重要，因为直接影响到他们的社交生活。

信息服务领域也是员工可以自行规划推动的部分。例如，发行员工年报，为新进人员撰写员工手册，规划有关新技术、新技巧、顾客服务，或如何答复顾客来电的培训课程。

如果交由管理层负责这些计划，而不是迫使员工自行负起责任，公司就丧失了培养员工像管理者那样看待问题的大好机会，而且对企业经营也没有好处。管理者需要忙的事情已经够多了，不需要在运营重任之外，还负责规划其他非经营性质的活动。更何况要办好社区活动，需要花费许多时间和人力，如果全部由管理者操控，而不是让员工充分发挥热情和才干，将会格外招致批评与不满。例如，由企业主管负责的公司餐厅不就像是令员工怨声载道吗？

我要声明一点：我相信在企业经营的领域，员工不能享有同样的参与度。由于员工不需担负“责任”，自然也就没有“职权”。我也不希望看到一般企业中出现更多的社区活动——事实上，我认为在许多企业中，还应该

减少这类活动。我并不主张企业有更多的幕僚人员、更频繁的会议，以及其他组织臃肿的症状。我只是主张反正都要做的事，就应该以合情合理的方式把它做好，但是用较少的人力来做，而且由工厂中的社区自行负责。

我们应该以高标准来要求这些活动的品质，的确，这些活动提供了绝佳的机会来展现绩效标准的真正意义，但是应该由工厂社区来负起实际的责任，员工可以借此培养管理者的愿景，并且因此深受激励，努力追求最高绩效。

要发展出足以取代恐惧的工作动机并不容易，但是却非这样做不可。今天，我们拥有充足的工程知识，能够有效设计个人和团队职务，以达成最高绩效。我们也拥有社会知识，知道如何组织人力来获取工作效益。在新科技之下，我们还有一套生产和销售系统，可以提供员工发挥才干、满足成就动机的空间。如果员工本身没有表现的欲望，那么即使有这些机会，也终究无法开花结果。在办公室中消除恐惧是件好事，但是单单消除恐惧还不够，我们需要更积极的激励措施，包括慎重的职务安排、高绩效标准、提供员工自我控制的充足信息，以及员工能像负责任的公民一般参与工厂社区的事务。

我称第22章为“宣言”，本章其实也一样。这两章虽然只提纲挈领地针对如何管理员工和工作，举出部分成功的案例，不过就我所知，还没有任何企业全面推动这方面的尝试。

到目前为止，我们已经了解了很多。我们知道应该做什么，至少知道比起目前的进展，还有许多应该做的事情。当然我们很有理由期望20年后，今天的目标变成已经达到的成就，而今天的宣言也将成为历史。

第24章 经济层面

金钱奖励不是动力的源泉——严肃决策已迫在眉睫——对收入和就业的期待得到了保障——对利润的抗拒——利润分享和股份分享——“没有销售，便没有工作”

我刻意延后讨论企业和员工之间的经济关系，并不是因为这件事情不重要，而是因为正如前面所说，在现代工业社会中，金钱报酬不再是重要的激励员工的手段，尽管对金钱报酬的不满，将会降低工作绩效。但是经济报酬再高，都无法取代责任感或慎重的职务安排。反之，非经济性诱因也无法弥补员工对经济报酬的不满。

在这方面，我们可能要面临最严肃而迫切的决定。即使只是工会要求企业实施“保障年薪”这样一个因素，都将决定美国是否有办法解决经济冲突，为企业、员工和社会都带来长期利益，还是问题在未来几年反而更加恶化。

尽管企业员工对于“错误”的薪资差距表达了强烈的不满，但主要的问题不在于薪资高低，甚至不是薪资差距的问题。真正的问题其实隐藏在更深层。

首先是企业将薪资看作成本，要求薪资必须有弹性，而员工将薪资看作收入，要求薪资稳定，两者之间有很大的分歧。只有通过可预测的薪资和雇用计划，才能解决这个冲突。^[1]

要求企业给予员工绝对的工作保障，例如工会所宣传的“保障年

薪”制，就好像承诺一个人可以长生不老一样疯狂。这种承诺根本毫无价值，因为在经济萧条的时候，根本无法兑现这张支票。如果普遍实施保障年薪，整个经济体系将变得僵硬而没有弹性，经济萧条将无法避免，而且更加严重。意大利承诺“保障就业”的例子正充分证明了其中蕴涵的危险。在第二次世界大战后意大利经济崩溃的那段黑暗日子里，意大利政府颁布了一项法令，规定除非企业面临严重的经济困境，否则严禁雇主解雇正式员工。结果在意大利没有人敢雇用员工，因为一旦雇用了任何人，他们立刻就变成正式员工，必须终身雇用，不得任意解雇。因此，企业宁可放弃扩张计划，也不敢雇用更多的人。尽管当时意大利北部工业区的电力严重不足，电力公司宁可延长原本的建厂计划，也不愿意雇用更多的建筑工人，以免5年后就没有工作给这批人做。通过这项法案的原意是为了预防失业问题，就1945年或1946年的情况，这样做或许有其必要性，但结果却成为意大利人大量失业的主要原因。然而没有人敢公开表达反对意见，更遑论提议修改或废除这项法令了。由于这个法案已经贴上了“保障就业”的标签，早已变成工会中最神圣不可侵犯的圣地。

我们需要的不是长生不老的保证——工会传统的“保障年薪”诉求。我们需要的是寿险计划，这是企业做得到的。[2]

大多数公司都可以根据过去经验，预估雇用人数在一年内大幅滑落的可能性（对大多数美国企业而言，1937~1938年是企业雇用人数降幅最大的时期）。根据这些经验可以推算出今天的员工可能面临的最恶劣情况，如此预估的雇用人力和收入状况将远超出员工的预期。只有一小部分企业曾经碰到过一年内工时下降1/3的情况，而即使是工时滑落了1/3，仍然意味着有八成员工未来12个月的工作时数是目前的80%。而能够预期未

来能拿到目前收入的八成，已经足以让员工规划未来的预算。

一旦有了这样的预期，企业和员工的风险就有了限制。当然天有不测风云，如果公司破产或整个产业崩盘，即使预估了雇用人力和收入状况，也无法保障工作。但是这就好比因为火险不能赔偿龙卷风造成的损失，就说火险不好一样荒谬。

到目前为止，我们已经积累了充足的经验，因此知道只要妥善执行，企业将能直接受益于稳定的雇用和薪资政策，并且削减运营成本。这不是慈善活动，也不应该把它当成慈善活动。的确，能够稳定运营，削减成本，才能发展出成功的可预测薪资与雇用计划。

其中一个例子是铁路的维修作业。过去维修工作都是根据目前的营收状况来进行的。然而，这表示大多数的维修都是在交通最繁忙的时候进行的，也就是说，维修工人花在等候火车通过的时间总是比实际工作的时间还要多。后来铁路公司固定编制预算来进行铁路维修，同时在交通低谷时间进行密集维修，结果成本降低了1/3。他们在12个月内一直维持稳定的雇用人力，波动幅度不超过10%。

新技术将迫使企业实施稳定的雇用政策。一方面自动化设备需要以稳定的速率持续运转，训练有素、具有专业技能的员工也是企业几乎无法替代的投资。无论情景好坏，企业为了自身利益，都必须尽一切努力留住人才。

在现代经济体系中，人类有史以来首度有机会解决经济弹性和经济保障之间长久以来的冲突。一旦解决了这个问题，将能大幅强化企业实力，

减少经济负担。IBM的例子就是明证。

但如果企业经营者未能了解这个道理，并且以此为行动的原则，将会被迫采取“保障年薪”之类的政策。我们有充分的理由强调，在现代工业社会中，员工已经成为“中产阶级”，但是象征中产阶级地位的向来都是稳定而可预期的周薪或月薪，而“无产阶级”最显著的象征则是按时或按件计酬的工资。

我们也明白，对大多数员工而言，最重要的是保障他们持续工作。相比较之下，例如养老金或医疗等其他保障反而变得无关紧要。不管我们的工会在今年或明年提出保障工作的要求，这个问题迟早都会出现，因为它呼应了社会现实。管理层只有在能兼顾企业与员工利益的雇用人力与薪资预测计划，以及对两者都造成伤害的“保障年薪”之间做选择，选择究竟要解决长期以来的冲突，以强化企业体质，还是宁可相信经济永远繁荣的虚假承诺，结果反而制造了新的痛苦和更多冲突。

对利润的抗拒

要克服员工对利润根深蒂固的抗拒，可预测的收入和雇用计划或许也是关键。对自由经济危害最大的莫过于员工对利润的敌意。到目前为止，我们采用的疗法都只能治标，而不能治本。

表面看来，利润分享显然是个解决问题的方法。从100年前开始，企业界已经在尝试推行利润分享制度，然而结果并不太振奋人心，大企业的施行效果尤其不理想。当企业获利高，员工也分得多时，这个计划广受员

工欢迎。但是真正困难的是，必须说服员工因为企业随时都可能面临亏损的危险，所以必须把利润拿来发展他们未来的工作，强化未来的生计，而这是利润分享计划所做不到的。相反，依照一贯的利润分享方式（员工年终分红），员工认为企业轻而易举就可以获利（高利润），他们因此可能觉得公司获利是一件好事，甚至相信他们的工作绩效关系到年终可以拿到多大面额的支票（尽管实际状况可能连最大力支持利润分享制的员工，都难以打动）。不过，员工并不会因为利润分享制而了解利润的功能，不会明白对企业而言，利润是绝对必要的，否则就会面临亏损和经济衰退。利润分享也许缓和了原本的问题，而只要是能缓和这个问题的方案，都会受到欢迎。但至少就目前的形式而言，利润分享制还不能提供我们需要的解决问题的办法。

同样，虽然普及股权分享制符合企业和社会的利益，但是认为员工只不过因为拥有公司10股、25股或100股的股份，就会改变对利润的态度，也未免太天真了。员工之所以反对利润，在经济利益之下还有更深层的原因——乃是根源于员工对于个人目标必须屈从于企业缺乏人性的目标和规定所产生的反感。如果就员工拥有百分之百股权的公司及国营企业的经验看来，即使完全让员工分享股权，也不是办法。10年、20年后，美国上市公司大半的股份将直接或间接落入企业员工或他们的退休信托基金、投资信托基金、保险基金手中，但即使如此，也不会改变企业员工对于利润原则的抗拒。

这些立意善良的认真尝试之所以无法奏效，可能是因为焦点偏离了员工的工作，然而在企业中，最与员工利害相关的还是工作。所以员工必须了解，他们的工作完全系于企业的利润，企业有利可图时，员工的工作才

会更好、更有保障、更愉快。这些计划的目都是希望借着让员工感觉像个“所有者”而接受利润的观念。然而工作才是员工在企业中真正拥有的东西，利润分享或股权分享都不是核心，只是附加品而已。

只要员工把获利当成企业的目的，他就会认为自己的利益和企业利益之间有基本的分歧，而且更加迷信“生产会创造利润”的传统说法，换言之，他坚信自己创造了利润。任何论点都无法让他看清“为使用而生产”及“为利润而生产”这种古老对比的谬误。但是如果企业的目的是创造顾客，那么两者应该协调一致，毫无冲突。因为如果企业不销售产品，就不能提供工作机会。^[3]

或许在20世纪30年代，当IBM经营团队有感于应该负责维护员工的工作机会，而决定开发新市场时，他们提供了解决这个问题的线索。因为这个决定把利润从由员工供应但被公司夺走的东西，转变为由市场供应且公司和员工都同样需要的东西。员工因此认识到自己与公司其实休戚相关，双方都同样需要利润。

企业或许能充分运用利润分享制来加强有关雇用人力和收入的预测。的确，根据过去的经验，我认为在运用利润的所有方式中，员工可能最想要这种方式。但是在任何与员工分享利润的尝试中，这些都还是次要的，或许更重要的是，企业经营者对于维护员工的工作机会必须许下坚定的承诺，以及必须设法让企业的成功与员工的工作保障之间，建立直接而明显的关系。

但基本上，这种方式是健全而有效的，显示出企业的利益与员工的利益其实是一体的，管理层在追求企业利益时，同时也满足了员工的利益；

管理层自认为是为员工创造就业机会和捍卫工作的人。更重要的是，这种方式显示，对于员工和他的工作而言，利润都是绝对必要的。

显然我们还缺乏这方面的知识和经验。到目前为止，我们只能描绘出一些粗略的方法，但还不是很清楚究竟应该怎么做。毕竟直到最近几年，我们才在经济上有了基本的领悟，知道员工应该看清楚，为了自身利益着想，他们不该问：“利润是不是太高了？”而应该问：“利润够高了吗？”员工无法从“经济教育”中学到这个观念——即使是真正的经济教育，而不仅仅是宣传，也无法教导他们这点。必须由管理者采取明确的行动，让企业的目的和员工的目的趋于一致，同时建立起双方互惠的关系和对充足利润的共同依赖，才是根本之道。

[1] 更详细的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society）p.232及以后的论述。

[2] 在1954年1月刊的Personnel杂志中，就描述了位于新泽西贝勒维尔的一家小公司Resistoflex Corporation所实施的简单而有效的计划。

[3] 克朗·泽勒巴克公司副总裁赫伦（Alexander R.Heron）在他的著作《没有销售，就没有工作》（No Sale, No Job, New York: Harper&Brothers, 1954）中提出相同的论点。

第25章 主管

主管是“管理员工”的吗——为什么主管必须要成为管理人员——主管的职责是什么——主管的两项工作——今天的混乱状况——缩减主管管辖的人员数目是错误的选择——主管需要什么——主管的工作目标——主管与工人的提升机会——主管的管理现状——主管的职责是什么——更需要的是经理，而不是主管

第一线主管并非“管理员工的管理者”。无论是设计工作、组织人力来完成工作、适当的激励措施、员工与企业的经济关系，或组织的精神、原则和实务，都不是由主管决定的，甚至也不太受主管的影响，而是由公司高层所发动的，同时员工很清楚这个状况。即使是最优秀的主管都无法取代糟糕的员工管理原则和实际做法。今天许多管理者喜欢在口头上过度强调主管的重要性，这种做法可能有害，因为有时候管理层误以为他们因此可以卸下管理员工的责任，只要张口督促主管把工作做好就成了。

不过，第一线主管（不管称他们为“领班”“组长”或“科长”都好）能帮助管理层了解员工的需求，以创造最高绩效。员工的工作能力取决于主管的规划能力，员工的工作绩效究竟是卓越还是平庸，也要视主管在培训员工和安排职务上的表现而定。

第一线主管必须好好安排工作进度，让工作能够平稳地进行。他必须确保员工有完成工作所需的设备、合理的工作环境，同时也能和同事一起在有组织的团队中工作。他也须负责让员工具有工作意愿和能力。他必须为自己所督导的小组设定工作目标，但目标必须以企业整体目标为依据，

同时根据小组目标和每位小组成员一起发展出各自的绩效目标。他还必须承担起安排职务的主要责任，并且应该负责在第一线发掘团队成员的领导潜力。

今天的混乱状况

上面提到的这些要求，要比今天企业所提出的对主管的要求低得多。企业的种种要求只有无所不能的天才才办得到。我们甚至还没有提到辅导员工、传授经济观念或代表管理层向员工说明事情等事项，这些事情应该是由位居要津的干才来负责的重要职务。

主管的职务设计多半不符合这些要求，因为在过去，主管的工作内容并没有经过合理的设计，甚至没有经过周详的思考。至少在美国的企业，主管的工作内容可以说是一盘大杂烩，几十年来一直变来变去。每个人都知道，或自称他知道主管应该做哪些工作。他应该负责收发文件、填写表格；也应该在工作团队中担任技术高手或师傅，或对工具和设备了如指掌；他还应该扮演领导人的角色。而且上述的每一项工作，他都应该做得尽善尽美，而他的年薪只有4000美元。

更糟的是，管理层一方面宣扬主管的首要职责是人际关系，另一方面却看他们有没有保持良好的工作记录来决定升迁。难怪当少数学者试图研究主管的工作内容时，发现主管总是忙得团团转，手上同时在处理四五十件毫不相干的不同事情，不知道该以哪一件事情为重。我们可能高谈主管是管理团队的一分子，拼命夸耀这个职位的重要性，然而在极端现实的工会领导人眼中，主管只是为管理层跑腿的小弟，他们做不了什么决定，老

是挨骂，想要把事情办好，就得绕过他们，直接和上面的人沟通，而实际状况也八九不离十。

这种混乱的状况，有一部分从这个职位设立之初就埋下了种子。主管就好像混血儿一样，一部分源自于“师傅”兼老板的古老传统。1880年，在新英格兰担任第一线主管的是真正的企业家，他们通过投标的方式获得生产某种产品的权利，他们雇用并组织工人进行生产，从投标数额与实际成本之间赚取差价。但此外，主管工作也有一部分源自于以前带队挖水沟的工头，或是纤夫的领队，因为他总是负责在队伍最前面带头高喊：“一、二、三，拉——”，设定工作的步调（德文的“Vorarbeiter”或英文的“charge hand”都比“工头”或“领班”更清楚说明了主管工作的起源）。今天，大家对于主管的期许主要沿袭了古代社会对工匠师傅的期许。但是，主管的实际职位则主要承袭自挖沟人或纤夫的领队。

多年来，我们已经系统化地把所有非固定性工作排除在主管的工作之外。组织人力变成工业工程师的职责；人力资源部门接掌了越来越多的员工管理事务，例如员工的筛选、职务安排、培训、薪酬等；检验、质量控制、成本会计等部门也侵占了主管管辖的领域；工会的兴起，更剥夺了主管维持纪律的角色。最后只剩下一大堆五颜六色的破布，永远也拼凑不是一件完整的衣服。

从20世纪20年代中期以来，由于认识到主管工作面临的问题，我们试图削减主管负责管理的员工人数，以增进主管工作的成效。30年前，制造业一般主管要负责管理60名以上的员工，到了今天，每位生产线领班几乎都只需要带20~25个人。

毋庸置疑，我们必须设法让主管工作发挥功效，但是削减工作小组的人数却无法达到这个目的。首先，主管的问题不在于他们需要管的人太多了，而是手上有太多事情要做，分不清哪些事情比较重要。其次，削减组员人数等于削减了主管工作的重要性，结果根本不可能有人为主管分劳，让他能摆脱记录和存档等不重要的杂务。更重要的是，这样做削弱了主管在面对管理层时代表员工的能力。

换句话说，问题不在于主管的控制幅度，而在于管理责任的幅度。他要负责太多事情了（根据美国陆军^[1]最近的研究，一般生产线的领班要负责41件不同的事情）。同时，他既没有权威，也没有地位，更没有时间来承担责任。

缩小主管负责的单位规模不但没有办法解决问题，反而会令问题更加恶化。唯一解决问题的方法是合理规范职务内容。

主管需要什么

主管在履行职责时首先需要的是为自己的活动制定明确的目标，而且目标必须直接聚焦于企业的经营目标。和所有真正的目标一样，主管的目标一方面需要涵盖从经营成果出发的目标，另一方面则必须能实践基本信念和原则。因此他们必须在眼前的需求和长远的需求之间有所权衡。

为了达成这些目标，主管除了承担责任，也必须有相对的权力。他需要了解公司的运营、结构、目标和经营绩效，否则他自己的目标必然缺乏意义。他需要掌握能达成目标的方法，同时根据达成目标的状况来衡量他

的绩效。事实上，达到部门目标所需的一切都应该由他来掌控，否则他就无法承担主管的责任。

其次，企业必须提供主管充足的升迁机会，并且根据明确的绩效标准，制定合理的升迁制度。

主管最严重的不满大概莫过于缺乏升迁机会了，而且也难怪他们会抱怨。有几项调查显示，高达七成的主管承认，无论他们在工作上表现得多么出色，都完全看不到任何升迁机会。

剥夺主管应有的升迁机会严重浪费了人力资源。主管已经证明了他们很清楚应该怎么做事才符合公司需求，例如应该如何规划工作、安排进度、领导和训练员工、安排职务等。然而就我所知，每家公司都拼命抱怨他们找不到具有这些特质的人才。不断在主管中搜寻能够成为管理者或技术专家的人才，显然非常必要。

如果希望主管在员工管理上有好的表现，升迁机会就非常重要。升迁机会的多寡决定了企业能否激励主管追求最佳绩效，还是主管都只求明哲保身，过关就好。企业不见得需要使每一位主管都得到升迁，无论我们怎么做，真正能升上去的比例总是有限的。但重要的是，必须让主管知道，表现好的人总是有机会升迁，不要让他们觉得无论在目前的岗位上表现是好是坏，都不会影响到未来前途（至少在今天的美国制造业中，大多数主管似乎都有这种感觉）。

不提供主管充足的升迁机会，不但破坏了自由社会的基础，同时也是对企业社会责任的否定。因为自由社会的团结和力量乃奠基于对机会均等

的承诺上。在工业社会中，机会均等就代表能够凭自己的能力、绩效和努力，从员工晋升到管理层。而在美国，主管的职位既代表了员工的升迁机会，代表他们已经踏出了晋升到管理层的第一步，同时也说明了企业中没有阶级之分，也没有阶级斗争。

正因为如此，企业应该提拔基层员工成为主管，如果不让基层员工有机会升为主管，将严重打击士气，就好像不提供主管升迁机会一样，违背了社会基本信念。培养主管最好的方法，莫过于在团队中工作的实际经验。今天的企业很喜欢招募初出茅庐的大学毕业生来担任主管工作，基本上，这是不负责任且违反社会信念的做法。把较高层的管理和专业职位保留给以“储备干部”的名义招募来的大学毕业生也同样不合理。在这方面，我是个保守的反对派，因为我认为教育应该赋予我们责任，而非特权。我反对有些学校大肆宣扬教育提供了一条不需靠工作表现，就可以直接获得高地位和高收入的捷径。这种政策不但和企业的社会责任背道而驰，也无法达到人尽其才的目的，更无法满足企业对于高效能主管的需求，这完全是偷懒的招数，而且偷懒的招数照例在最后只会带来更多的麻烦，需要花更多精力来收拾残局。

因此培养管理者应该从主管着手。当中层主管职位和技术职位出缺时，必须充分考虑以主管替补的可能性。想要培养工业工程、质量管理和生产规划方面的专才，最好先看他们在第一线主管工作上能否展现卓越的绩效。能干的主管可以从训练课程中获得所需的一切专业技术知识，但是对这些工作而言，最重要的知识——了解组织，了解员工、主管和运营主管的需求，以及了解在整体运营中技术工作所扮演的角色等，只有借着担任第一线主管，才能学到最多。

最后，主管需要拥有管理者的地位。他的职务本身必须深具意义，也必须有足够的重要性，因此他能代表下属在上司面前发言，同时管理层也愿意聆听他的意见，并且重视他的话。如果必须经过特殊安排，才能让管理层听到他的声音，就显示主管的职务可能缺乏适当的组织。

主管的职责是什么

IBM的例子说明了主管的职务内容。的确，在企业管理员工和工作的做法上，最值得学习的大概就是IBM安排主管职务的经验了。

我们学到的第一课是，主管工作必须是真正的管理工作，主管必须担负起大部分的管理责任。IBM的主管身为项目经理，必须负责让新的产品设计上线生产。他必须和部属一起制定标准产量，并负责规划工具、材料和零件的供应。一般而言，大家都公认主管不是“技工”，许多工会合约中都明定除了修理机器外，主管不能亲自操作机器。但是，大家还没有充分明了的是，主管还必须是个真正的管理者，必须担负起规划和决策的重责大任。的确，他们的工作目标必须直接源自企业目标，同时必须根据他们对于企业绩效和成果的贡献来衡量他们的绩效和成果。

我们学到的第二课是，主管必须能够控制履行职责时所需的活动，也必须有充足的人力来处理相关事务。即使在最佳状况下，主管的一天总是排得满满的，但是如果他真的善尽职责的话，他根本不可能抽得出时间来填一大堆印好的表格，然而今天大多数主管却把1/3左右的时间花在填表格上。公司需要找个职员来帮主管填表，IBM就为主管配了这样的帮手，他们称之为“收发员”。

主管也没有什么时间为下属进行例行培训，传授老手的工作经验。单单规划工作、安排进度、保持物料供应顺畅和设备状态良好，就已经忙不完了（根据前面提到的美国陆军的研究，对成功的生产线主管而言，这些工作占了一半以上的工作量），其余的时间则几乎都用在个别辅导下属解决问题，或教导他们新技术或新制程等。换句话说，他需要一位或多位培训员的协助，也就是IBM的“工作指导员”。

但是主管也需要技术服务。他可能需要工业工程、工作方法与成本会计方面的协助，可能也需要有人帮他追踪进度，了解工具供应或机器维修状况。这些都是主管需要的服务功能，应该由自己的下属来承担这部分的责任，因为主管是需要为最后绩效负责的人。

从IBM学到的第三课是，我们必须设法扭转趋势，不再削减主管的权限。IBM的主管负责雇用、推荐、解雇、培训、提升人员及规划进度，同时负责处理他的单位和公司之间的所有关系，例如与人力资源部门之间的关系。当然，所有关于人的决策都应该先经过上司核定，这个规定适用于每一位管理者所做的人事决策，而且下属必须有申诉的权利。但是，决策本身却必须由主管来做，否则就是有责无权了。

我们还有许多证据显示，企业需要扩大主管的管理权限，以及这样做将影响他的工作效能：

一家大型汽车组装厂最近把员工雇用权从中央掌控改为由主管掌控。聘雇部门仍然负责面谈、筛选和测验应征者，但是由主管决定是否聘用，而且职位出缺时，聘雇部门都会提出几个候选人供主管考虑，结果产量明显提升了许多。主管认为改进生产绩效的第一个原因是职务安排比过去理

想，“我可以挑选最适合这个职位的人”是他们典型的答案。其次，他们觉得，当主管负责决定聘用什么人时，员工比较清楚上司对他的期望。一位工会干部表示：“聘雇部门总是告诉应征者公司会提供多棒的发展机会，以及我们有完善的退休金制度和医疗保险，但是他们不会和应征者讨论职务内容——他们根本对职务内容一无所知。主管则会实事求是地告诉应征者公司期望他做什么，工作内容是什么。因此，我们不会找个聪明家伙进来，结果他从上班第一天开始就不断嫌东嫌西，也不会有人上班后才发现自己不可能在六个星期内升为工厂经理，因为幻想破灭而另谋高就。”最后，公司和工会的关系大为改善。多年来，这座工厂和工会的冲突一直不断，现在尽管高层与工会的关系仍然不佳，但是在工厂的层次，主管现在不至于每个动作都招致工会不满，这在过去屡见不鲜，是导致怠工的重要原因。

最后，主管的单位规模应该要比目前大。当然，实际的规模会随着职务状况有所不同，但是整体而言，主管单位的规模应该比目前扩大至少两三倍。如此一来，主管才有充分的分量在面对管理层时代表员工发言，也防止主管只是一味地“督导”下属，而必须实施目标管理，通过慎重安排职务、员工培训、工作规划来管理下属。企业因此能付给主管比较像样的主管薪资，而不要老是像今天这样，付给他“比最高薪金的基层员工高出10%”的薪水。这种说法本身充分反映了在管理员工时，主管工作的现实面和虚幻面之间的鸿沟（付给少数几位主管高薪，即使将为主管请助手的薪资都包括在内，仍然比今天以低薪雇用太多主管的做法节省成本）。

如果主管负责真正的管理工作，如果他能有助手分劳，如果他能掌握实权，如果他的单位规模够大，那么主管工作将再度变得可以管理。他也

将有更充裕的时间和员工一起工作，更清楚自己的工作重点。

如此一来，主管工作将如同美国过去的传统，再度成为开创新机会的主要途径。“工作指导员”的职位可以训练员工担任主管工作，并且从实际表现中检验他的能力。难怪IBM不太担心如何挑选主管的问题，但几乎每一家制造公司都深受这个问题困扰。也难怪IBM不需担心员工会排斥新上任的主管，因为这些人昨天还是他们的同事，担任“工作指导员”时的表现好坏被视为合理的升迁标准。最后，IBM很少会因为主管绩效不佳而将他降级。然而在其他公司常见的状况是，几乎每四位新进的主管中，就有两位做不好，尽管在他们升迁之前和到任后，公司都提供了密集的培训课程。

或许更重要的是，只要合理安排主管的职务，让主管晋升到负更大责任的管理职位就变得顺理成章了。今天的主管在与下属面对面相处时，是个卓越的管理者。但是他还不懂得如何通过设定目标、通过组织工作和职务，以及通过完善的规划来管理，换句话说，通过构成管理的要素来管理员工，而不再通过人际关系来管理员工。然而一旦提升到负更大责任的管理职位，他就必须有管理这些要素，具备设定目标、组织和规划的能力。即使是规划完善的督导职务，重心仍会放在与员工面对面的关系上，但是其中依然会包含充分的概念性、分析性、整合性的管理工作，可以训练主管为担负更大责任做准备，并且检验他的实际绩效。

如果有人认为，我表面上似乎要把主管工作变得更容易管理，也更有意义，但实际上是要“废除”主管职务，那么我的回答是，我的本意确实是如此。当企业希望促使员工达到最高绩效时，他们需要的是管理者，而非

主管。

我不喜欢为了这类名词而讨论不休。但是“主管”这个名词所代表的意义恰好和主管工作应该具备的内容背道而驰。我认为，这个名词本身构成了一大障碍，干脆把它直接改成“管理者”还好一点（IBM已经这么做了，而通用电气公司也在考虑跟进）。否则，“工头”这类旧观念仍然会继续误导我们。

无论我们用的是哪个名词，职务本身应该毫无疑义，担任这项职务的人承接了早年工匠师傅的古老传统，然而他们不再担任鞋匠或石匠，而是从事管理实务。

[1] “Activities and Behaviors of Production Supervisors”Report No.946,Personnel Research Section,PR&P Branch,The Adjutant General’s Office,Department of the Army,Washington,D.C.,1952.

第26章 专业人员

专业人员算不算管理人员——专业人员是工作人员队伍中发展最快的部分——既不属于管理层，也非一般劳动工人——专业人员与管理者——专业人员与员工——专业人员的特殊需求——专业人员的目标——专业人员的机会——专业人员的薪酬——抓好专业人员的工作和职责——从专业上给予认可

许多人也常常主张，除了主管之外，专业人员是管理层的一分子。而且和主管的情形一样，必须明白宣示这个主张，正显示许多人对于专业人员的职务安排以及管理专业人员的方式日益感到不安。

专业人员是企业成长最快的工作群体。在第二次世界大战结束时，美国75家工业公司的研究实验室各自雇用了100多位专业人员。当时许多人认为这是战时的特殊现象，是因为美国对企业获利征税过高而导致的大手笔。但是5年后朝鲜战争爆发时，美国工业界这类大型研究实验室的数字几乎加倍增长，如果不论规模大小，全都计算在内，如今美国从事科学研究的工业实验室已经有3000多家。

专业人员的数目一直稳定增长。对外行人和大多数生意人而言，所谓“专业人员”，就是研究工程师或化学家。过去10年来，物理学家大批涌入工业界，到了今天，企业界已经雇用了数千名地质学家、生物学家和其他自然科学家，还有至少数百位经济学家、统计学家、有执照的会计师和心理学家，更不用说律师了。

新科技推波助澜，扩大了专业人员的雇用范围。除了开创研发工程的新领域之外，许多研究市场和收入形态的数学经济学家和逻辑方法专家、数学家都纷纷进入企业界工作。

无论到哪里，我发现如何规划这些专业和技术人才的职务都是一大问题。

例如，我针对这个题目所发表的文章（“Management and the Professional Employee”，《哈佛商业评论》，1952年5/6月刊）要求抽印本的读者人数之多，远超过我所撰写的其他管理文章。我每一次向企业界人士演讲后，总是有人问：“我们应该如何管理专业人才？”几乎我所知道的每家大企业都在研究这个问题，而且在非商业性组织中（例如陆军）问题似乎也同样严重。

然而由于这个现象刚发生不久，我们甚至不知道应该如何称呼专业人员。只有通用电气公司自创了一个名词，他们称这些人为“个体的专业贡献者”。尽管这一称谓还大有商榷的余地（因为这些人通常不是单打独斗的，他们往往以小组为单位开展工作），但在想出更为恰当的名词之前，我们还是先沿用这一称呼为好。

即使找到了称呼专业人员的最佳名词，也无法告诉我们问题出在哪里，应该怎么解决，而只是显示了问题确实存在。

既不属于管理层，也非一般劳动工人

每当有人主张专业人员也是“管理层的一分子”时，他们的目的都是要

强调，专业人员不是“劳动工人”。如果管理者抱持着这种主张，那么他通常是要表明，专业人员不能参加工会。如果专业人员自己也这么主张，他往往在表示，他们的升迁机会、待遇和地位都应该和管理者相当，而不只是个高技能的熟练工人。

当然，本书的一个重要观点就是，根本没有“劳工”这回事，所谓“劳工”，是把人看成纯粹的物质资源。在这样的论点之下，管理员工和工作的最终目标是要使企业的所有成员实现管理愿景，而主要的方法是让每位员工承担重要的责任和掌握决策权。

由此可见，把工业社会区分为管理者和劳工，假定一个人不是管理者就是劳工，反之亦然，其实是根本的逻辑错误。首先，我们应该了解，在企业中每个人都是工作人员，而管理本身是一种独特的工作，企业的每一分子无论担任什么工作，都必须有管理者的愿景。其次，每个人也应该了解，专业人员代表一个独特的团体，尽管他们兼具管理者和劳工的特质，但他们也拥有自己的特性。只有了解专业人员是什么，我们才能适当地安排他们的职务，并且进行适当的管理。

事实上，现在大家越来越清楚，现代企业至少需要3种类型的工作人员：企业需要管理者，也需要普通工人，无论他们是技术或非技术性员工，从事体力劳动或事务性工作。最后，企业越来越需要个体的专业贡献者。

那么，专业人员和管理人员究竟有何不同呢？不同之处并不在于专业人员不和别人一起共事。例如，市场研究人员或许除了自己的秘书之外，不需要管理任何人。然而，尽管他的工作要求高度技能，但仍然可能属于

管理工作，应该采取职能性分权的方式来组织工作。冶金实验室主持人可能需要带领50个人工作，不过虽然他的职务要求具备行政能力，却仍然属于个人的专业工作。

换言之，专业人员和管理者一样，同时肩负“工作”和“团队运作”的责任。

还有一些其他差别。管理者必须为成果负责，因此他必须为别人的工作负责。个体的专业贡献者无论采取单独工作方式，或是团队的一分子，都为自己的贡献负责。

由于管理者必须为单位的工作成果负责，因此他必须有权安排、调动单位的员工，并指导他们工作；他必须规划他们的职务内容，将他们在工作上付出的心力组织起来，把他们整合为一个团队，同时评估他们的工作成果。个别的贡献者也为成果负责，但只为自己的工作成果负责。只有当其他人了解他的工作成果，并且能运用他的工作成果时，他的工作才能发挥功效。这意味着个别贡献者对于其他人也有应负的权责，但是这些权责不同于管理者的权责，反而比较像是老师的权责。

第二个不同之处在于专业人员的工作和企业的绩效目标及经营成果之间的关系。设定职务目标时，如果直接以企业的经营目标为依据，那么这必然是管理性职务，可以直接依照这个职务对企业成功的贡献来衡量其绩效。只要依照正确的结构原则来组织职务内容，就能符合组织精神的要求。但是如果无法直接从企业经营目标发展出职务的目标，这就不是一项管理性的职务，它的目标可能是专业上的目标，而不是以企业成功为目的，绩效衡量时根据的是专业标准，而非对企业经营绩效和成果有多少贡

献。

管理者也有其专业上的标准，但是这些标准不会决定管理者的工作内容——管理者应该做什么完全取决于企业的目标为何。专业标准只会影响他达到目标时会采取什么经营管理方式，以及不会采取什么方式。此外，专业人员根据专业目标而发展出个人目标。企业的经营目标只会影响他把重心放在哪里，如何调整专业工作来顺应企业的需求，如何安排优先顺序等。如果公司破产的话，称赞销售部门表现优异，根本毫无意义。但是无论公司经营绩效如何，称赞公司聘请的化学家、地质学家、税务律师、专利律师或成本会计师在专业上表现卓越，却完全无妨。

那么，究竟专业与非专业人员、技术与非技术性员工真正的差别何在呢？身为专业人员，他的工作内容、工作标准、目标和愿景都完全要根据某个专业的标准、目标和愿景来制定，换句话说，主要取决于企业外部的因素。专业人员必须自行决定他的工作内容为何，做到什么地步才称得上表现优异，别人无法替他决定他应该做什么，以及工作标准为何。专业人员的工作也不能受别人“监督”，他可以接受别人的指引、教导和协助，就好像管理者也会接受指引、教导和协助一样，但是专业人员不能受别人指挥或控制。

当然，这些界限都很模糊。许多专业人员十分近似于管理者；许多专业人员则比较像非专业性的员工，也就是单纯的技术人员。今天，许多企业员工的工作方式和行为模式都类似专业人员，在自动化作业下，技术性员工、技师和专业人员的界限有时候十分模糊，不过根本差异主要在于，专业人员有其自身的问题，仅仅主张专业人员是管理层的一分子，无法解

决这些问题，反而会因为挑起了专业人员和管理层不切实际的期望，让问题变得更严重。传统的人事管理观念更加无助于解决这些问题，企业硬要把人事管理的传统做法套用在专业人员身上，正是今天专业人员如此不满和不安的主因。

专业人员的特殊需求

要让专业人员在企业中发挥效能和生产力，必须满足五个特殊需求：他必须是专业人员，但也必须对企业有所贡献，而且知道自己有何贡献；他必须享有专业人员和个别贡献者的升迁机会；当他改善绩效和提高个人贡献时，企业必须提供金钱上的奖励；他的职务必须属于专业工作；他需要在企业内部和更广大的社区中获得专业上的肯定。

1. 专业性职务的目标必须是专业上的目标。不过，设定这些目标时也必须尽可能将企业目标涵盖在内，尽可能为专业人员提供管理者的愿景，让他们了解专业工作对于企业整体的影响。

要达到这个目标，其中一个方法是在正常的专业工作之外，指派专业人员特殊任务，让他有机会参与管理层的运作。例如，有一家公司指派原本只负责长期基础研究的资深化学家参与公司的预算委员会，这位化学家对财务一窍不通，也漠不关心，但这并不构成反对他参与财务管理的理由，反而变成支持他加入的有力论点。

另外一家大药厂以不同的方式来解决同样的问题，他们面对的问题是，必须让专利律师融入企业运营，但又不能削弱他们的专业能力或破坏

他们在专利领域中诚实正直的形象。

专利部门面对一个特别困难的问题，就是如何在企业经营目标和专业标准之间有所取舍。高级专利律师很容易从“毫无瑕疵的专利工作”的角度来思考问题，而不会为公司的需求着想。然而如果从全球的角度来看，专利不只是一项重大的资本支出，专利策略对于制药业的成功有决定性的影响。

这家制药公司解决问题的方法是，由3位专利部门的资深人员和营销、研究、财务和生产部门的高层人员一起组成专利委员会。他们每两个月举行一次会议，每次会议历时3天，由小组成员一起讨论公司的专利需求，拟订专利策略。在会议之后，专利律师仍旧秉持自己的专业来工作，不会受到管理层任何干扰。制药公司的执行副总裁说：“我们花了10年时间，才想出这个显而易见的解决办法。在这10年中，管理层和专利人员经常发生摩擦，互控对方固执短视。现在，我们在专利上表现得比过去出色多了，却只要花过去一半的成本。”

为了让专业人员了解企业的经营目标，必须让他们了解身为员工，公司对他们的要求是什么。

让个别贡献者更了解企业运营和其中的问题，也是避免“项目狂”的唯一办法，这种常见的企业病源于管理层试图掌控他们毫不了解的专业工作。他们希望看到绩效，往往出于眼前急迫性的需求，推动各种“项目”，却缺乏长远的考虑。但是要让高级专业人员发挥实质效益，唯一的办法就是网罗优秀的人才，然后让他们做好自己的工作。不过，必须先让专业人员了解企业和企业的目标，因此他们可以自己想清楚怎么做才能为公司带

来最大的贡献。

2.工业社会划分工人阶层和管理层这种似是而非的做法，对于专业人员的升迁机会造成莫大的伤害。结果，一般企业只懂得一种升迁制度：升到管理职位，担负起管理他人工作的责任。

但是，优秀的专业人员往往不是杰出的管理人才。原因不见得在于专业人员宁可独自工作，而是他们通常很厌烦行政工作。优秀的专业人员往往对行政管理人员缺乏敬意，他敬佩的是在专业领域中表现比他优秀的人。提拔表现优异的专业人员到管理职位上，常常毁掉了出色的专业人才，却没有培养出优秀的管理人才。但是在专业人员眼中，如果公司只提拔优秀的行政管理人才（而且这类人通常不是卓越的专业人才）实在很不合理，简直是在偏袒行政管理人员，奖励平庸之辈。如果公司除了行政管理职位以外，一直不提供其他升迁机会，那么就只能被迫两害相权取其轻了。

企业需要的是为个体贡献者提供一条与管理职位平行的升迁渠道（通用电气公司目前就在设法建构这样的升迁渠道）。除了“冶金研究部门经理”这样的职称之外，还需要如“资深冶金专家”“总顾问”之类的职位。这些新升迁机会的声望、重要性地位应该和传统管理职位没有两样。

3.专业人才应该和管理者同样享有金钱上的奖励。主要因为传统企业对管理者和员工采取二分法，专业人员往往在升到管理职位时，才能获得薪酬上的奖励。但是，公司给员工的待遇应该根据他们对公司的贡献来决定，而不是根据管理职位高低来决定。我们必须肯定专业人员对公司的贡献绝对不逊于管理者的贡献。

4.企业必须具备两个条件，才能让专业人员的工作真正专业化。首先，企业不应该“监督”专业人员的工作。专业人员需要严谨的绩效标准和设定高目标，公司应该对专业人员提出许多要求，绝对不接受，也不宽容拙劣和平庸的表现。但是，究竟专业人员如何完成工作，则必须由他自行负责。换句话说，专业人员的职务安排方式以及和上司的关系，都应该和管理者一样。专业人员的上司应该有能力协助、教导、指引下属，他和专业人员的关系应该好像大学的资深教授与年轻教授之间的关系，而不是从属关系。

其次，我们需要持续付出特别的努力来安排专业人员的职务。有的人希望终身都致力于在小小的专业领域中不断精进，只想成为全球顶尖的变阻器专家，我们必须为这类人安排适合他的职务；有的人希望成为整个领域的大师级人物，以及希望从变阻器专家转换到电机工程的领域，从税法转换到公司法的领域，我们也必须为他们安排适当的职务。不过，他们需要的是不同的职务、不同的挑战和不同的机会。学术生涯允许这两种人发挥所长，因此对专业人员很有吸引力。企业需要给予稀有而宝贵的专业人才——能启发同事的教师，充分的肯定、地位和奖励。

5.最后，专业人才需要在企业内外都获得专业上的肯定。企业需要赋予杰出的资深专业人员特殊的地位，以象征公司非常珍视专业人员的贡献。年轻人需要有机会从专业领域中学习，在大学或专科兼任教职，不断进修，增进自己的技能。今天的企业通常都允许专业人员从事这些活动，不过这些活动对企业而言十分重要，即使企业不奖励，至少也应该鼓励员工参与这类活动。能在专业上获得肯定的专业人员通常都会在自己的领域中不断精进，追求完美，或至少始终在专业领域中保持领先地位。他很可

能吸引到最有潜力的新一代专业人才进入公司，当专业人才越来越炙手可热时，这方面的效应可不能等闲视之。

今天关于专业人才的社会责任，引起很多讨论，许多人谈到专业人才应该变成“更宽广的人文主义者”，而不要只是“狭隘的专家”。由于今天在我们的社会中，越来越多的专业人才进入企业中工作，因此专业人才越来越需要通过对企业有所贡献，而履行他们的社会责任，也必须了解自己在企业的社会结构中占据什么样的位置，以及与企业目标、企业绩效和企业组织之间的关系，从而成为视野更宽广的人文主义者。

如何管理专业人才，是今天企业所面临的严重问题之一。我们不能靠主张专业人员也是管理层的一部分来回避这个问题。要管理专业人员，首先必须肯定专业职务的独特性。专业人员必须具备管理者的愿景，但是他的主要功能却非管理。他是企业的员工，但是他必须自行决定工作内容，自己设定目标，同时在薪酬奖励和升迁机会上又参照管理人员的待遇。我们还需要更多的研究和实验，才会知道应该如何解决这个问题。但是基本而言，问题和解决办法已经呼之欲出。在解决这个问题的时候，企业不但解决了自己最重要的问题，同时也对于解决现代社会的核心问题有所贡献。

第五部分 当一名管理者意味着什么

第27章 管理者及其工作

第28章 做决策

第29章 未来的管理者

结语 管理层的责任

第27章 管理者及其工作

是“白胡子老头儿”，还是“万能天才”——管理者如何开展工作——管理者的工作——信息：管理者的工具——善用时间——管理者的资源：人——对管理者的要求：为人正直——什么样的人才能当管理者——管理者又是教育者——管理者既要有洞察力，又要有道德责任感

我记得俾斯麦曾经说过：“要找到教育部部长很容易，只需找个白胡子老头儿就成了。但是要找到一位好厨师就不那么容易了，他必须是一位无所不能的天才。”

到目前为止，本书讨论的都是管理者的职务——从前面的讨论可以清楚地看出，做好管理者的职务需要的不只是长长的白胡子而已。显然担任管理者，仅仅有漂亮的头衔、大办公室和其他阶级象征都还不够，必须展现卓越的能力和绩效。那么，必须是无所不能的天才，才有资格担任管理者吗？管理工作靠的是方法，还是直觉？管理者如何完成他的工作？管理者的职务与企业中其他非管理性职务，有哪些不同？

管理者有两项特殊任务，企业中其他人都不需担负这两项任务，而且凡是必须承担这两项任务的人都是管理者。

第一项任务是创造出大于各部分总和的真正整体，创造出有生产力的实体，而且其产出将大于所有投入资源的总和。管理者就好比交响乐团的指挥家，通过他的努力、想象力和领导力，将发出各种声响的乐器组合起来变成富有生命力的和谐乐章。但是交响乐指挥家只负责诠释作品，管理

者则既要扮演作曲家，也要充当指挥家。

为了完成任务，管理者必须善于发挥资源优势，尤其是人力资源方面的长处，以中和其短处。要创造真正的整体，只有采取这个办法。

因此，管理者必须能平衡和协调好3种企业的主要功能：管理企业、管理“管理者”以及管理员工和工作。任何决策或行动如果为了满足某个功能的需求而削弱其他功能，那么将削弱整个企业的实力。企业的决策和行动必须能兼顾这3个领域的需求。

要创造真正的整体，管理者还必须在采取每个行动时，同时考虑企业的整体绩效，以及需要哪些不同的活动来达成一致的绩效。最佳的比喻仍然是交响乐团的指挥家，交响乐指挥家必须同时聆听整个乐团和第二双簧管奏出的乐音。同样，管理者也必须同时考虑企业整体绩效和所需的市场研究活动，企业整体绩效提升时，也为市场研究创造了更大的空间和挑战，而通过改善市场研究的绩效，企业同时也改善了企业整体绩效。管理者必须随时思考两个问题：企业需要达到什么样的绩效，并因此需要什么样的活动？这些活动如何改善绩效和成果？

管理者的第二项任务是协调每个决策和行动的长远的需求和眼前的需求。无论牺牲长期或短期利益，都会危及整个企业。换句话说，他必须一方面埋头苦干，另一方面却放宽视野、高瞻远瞩，这简直像表演特技一样困难。或者我们换一种比喻方式，管理者既不能说“船到桥头自然直”，也不能说“真正重要的是百年大计”。面对远方的桥，他不仅必须预先做好过桥的准备，还必须在抵达桥头之前，先把桥造好。如果管理者不能处理好未来100天可能遭遇的问题，公司或许根本看不到百年后的未来，说不定5

年后公司已经不在。管理者无论做什么事情，应该一方面是短期的权宜之计，另一方面也符合长期的基本目标和原则。当他无法完全调和长短期的考虑时，至少要设法在中间取得平衡，他必须审慎评估为了保护眼前的利益，将牺牲哪些长期利益，或为了明天的发展，今天需付出多大的代价。无论是哪一种状况，他都必须有所节制，尽可能将必要的牺牲降到最低，同时尽快修补带来的伤害。他穿梭于两种时间范围内，为企业整体绩效和自己部门的绩效负责。

管理者的工作

每位管理者都要做许多非管理性质的工作，可能把大半的工作时间都花在上面。例如，销售经理要做统计分析或安抚重要客户；工厂领班得修理机器或填写生产报表；制造经理需要设计新工厂配置图，检验新材料；公司总裁需要处理银行贷款细节或谈判重要合约，或花几个小时主持晚宴，表扬资深员工。这些事情都具备特殊功能，也有其必要性，而且必须把它做好。

但是，这些工作内容却有别于所有管理者共同且独有的工作，而无论管理者负责的功能和活动为何，层级和地位多高，都必须完成这些工作。我们能够把科学管理的系统分析应用在管理者的职务上，就是最好的证明。我们可以把管理者的工作独立出来，将这些工作区分为五项基本作业内容。管理者可以借着改善这几部分的绩效，提升管理绩效。

管理者的工作中包含了5项基本活动，这五项活动共同将所有资源整合成生气蓬勃、不断成长的组织。

首先，管理者设定目标，决定目标应该是什么，也决定应该采取哪些行动，以达到目标。他将目标有效传达给部门员工，并通过这些员工来达成目标。

其次，管理者从事组织的工作。他分析达成目标所需的活动、决策和关系，将工作分门别类，并且分割为可以管理的职务，将这些单位和职务组织成适当的结构，选择对的人来管理这些单位，也管理需要完成的工作。

接下来，管理者还必须激励员工，和员工沟通。他通过管理，通过与下属的关系，通过奖励措施和升迁政策，以及不断地双向沟通，把负责不同职务的人变成一个团队。

再次，第四个管理工作的基本要素是衡量标准。管理者必须为工作建立衡量标准，这是关乎组织绩效和每位成员最重要的因素之一。他必须确立组织中每个人都有适用的衡量标准，并把衡量标准重心放在整个组织的绩效上，同时也放在个人工作绩效上，并协助个人达到绩效。他分析员工表现，也评估及诠释他们的表现。同时，和其他方面的工作一样，他和下属也和上司沟通这些衡量标准的意义及衡量结果。

最后，管理者必须培养人才。管理者可以通过管理方式，让员工更容易或更难以自我发展。他可能引导下属朝正确的方向发展，也可能误导他们；他可能激发他们的潜能或压抑他们的发展；他可能强化他们正直的品格，或令他们腐败。

无论管理者是否意识到这点，他们在管理的时候都会做这些事情。他

可能做得很好，或做得很糟，但是他总是在做这些事情。

这些工作都可以再进一步分类，而这些分类都可以分别出书来深入讨论。换句话说，管理者的工作很复杂，做好每个分类工作都需要不同的资格和品质。

举例来说，设定目标是平衡的问题：在经营成果和实现信念之间求取平衡，在企业目前的需要和未来的需求之间求取平衡；也在想要达到的目标和可用的方法之间求取平衡。因此，设定目标需要有分析和综合能力。

组织也需要分析能力，因为必须以最经济的方式来运用稀少的资源。但是，组织的工作处理的是人的问题，因此必须遵循公正的原则。在培养人才的时候，同样需要具备分析能力，秉持诚实正直的态度。

不过，激励和沟通的技巧比较偏向社交能力，需要的不是分析能力，而是综合的能力，必须把公平正义放在第一位，经济考虑则在其次，诚实正直也比分析能力重要多了。

对绩效评估而言，最重要的是分析能力，但采用的衡量方式必须有助于自我控制，而不是从外部或任由上级滥用衡量方式来控制员工、支配员工。由于企业经常违反这个原则，因此绩效评估往往是管理工作中最弱的一环。只要企业继续滥用绩效评估，把衡量标准当作控制的工具（例如，把绩效评估拿来作为公司秘密政策的武器，直接把管理者的稽核和绩效评估结果呈交给上级，而不给管理者一份副本），绩效评估始终都会是管理者工作中最弱的一环。

设定目标、组织、激励和沟通、绩效评估和培养人才，都是正式的管

理工作项目。只有靠管理者的经验才能具体实践这些工作内容，并且赋予意义。但是由于这些工作都是正式的管理工作，适用于每一位管理者，以及管理者所从事的每一件事情，因此，每一位管理者都可以通过这些项目来评估自己的能力和绩效，有系统地自我改善及提高管理绩效。

一个人不会因为有能力设定目标就成为管理者，就好像一个人不会只因为能够有办法在狭小空间中打结就是外科手术的高手。外科医生改善打结的技巧之后，可以变成更好的外科医生；同理，管理者在所有这5个方面改善他的技巧和绩效的话，那么他就能使自己更加称职。

信息：管理者的工具

管理者有一个特殊工具：信息。管理者不“操纵”人，而是激励、引导、组织他人做好自己的工作。而他做这一切事情的唯一工具是语言、文字或数据。无论管理者的职务属于工程、会计或销售领域，都必须依赖听、说、读、写的能力，来发挥工作效能。他必须懂得如何将自己的想法传达给别人，同时也必须懂得如何掌握别人的需求。

今天的管理者在所有必需的技能中，至少掌握了读、写、说和计算的能力。只要看看大公司里的“政策语言”，就会明白自己是多么无知。这不是仅仅靠学习速读或练习公开演讲就能有所改善的，管理者必须学习了解语言，了解每个字的意义。或许最重要的是，他们必须尊重语言，把语言当作人类最宝贵的天赋与遗产。管理者必须了解修辞学的传统定义乃是：“促使人类的心灵去热爱真实知识的艺术。”管理者如果不能通过书写和口头文字或明确的数据来激励部属，就不可能成为成功的管理者。

善用时间

每个人都有时间的问题，因为时间是最稀有、最昂贵，也最难以掌握的资源。但是，管理者必须运用特殊方法，解决这个普遍的问题。

管理者永远都在为时间不够用的问题寻找神奇的灵丹妙药：上速读课、规定员工呈交上来的报告不能超过一页、机械化地限定面谈时间一律不能超过15分钟。这些办法根本没有用，最后只是浪费时间罢了。不过管理者却有可能聪明地分配时间。

懂得善用时间的管理者通过良好的规划达成绩效。他们愿意先思考，再行动，花很多时间彻底思考应该设定目标的领域，花更多时间有系统地思考如何解决一再出现的老问题。

大多数的管理者都要花很多时间来评估部属的工作绩效与工作品质。然而善用时间的人却不会如此，他们每年对下属做一次系统化的评估。只需要几个小时，许多需要判断的决策，包括部属的薪资、升迁或工作分派等问题，就能获得解答。

善用时间的人也不会花大量时间修改产品的工程设计。他们每年一度——或许花几天的时间，和生产及营销部门一起坐下来讨论必须修改的基本政策、目标和规定，同时也决定修改幅度，并预先指派工程人员负责这项工作。在他们眼中，下面这段话并不值得称许：“多亏了去年的经验，今年我们设法渡过了库存危机。”如果公司一再发生同样的危机，他们应该花时间找出问题的根源，防止危机一再发生。这样做或许会耗掉很多时间，但是长远来看，将省下更多时间。

善用时间的管理者花在和上司沟通的时间远多于和下属沟通的时间。他们希望和部属保持良好的沟通，但是似乎不费吹灰之力就能做到。他们不和下属讨论自己的问题，但是却懂得如何让下属主动谈论他们的问题。例如，他们每隔半年阅读“给上司的一封信”，每位下属都在信中设定自己的目标、计划，并说明上司所做的事情中，哪些会提供助力，哪些会形成阻力。他们可能每半年都和每位下属花一整天的时间，仔细沟通“给上司的一封信”中所讨论的内容。结果，他们在其他时候就不需要经常担心和下属沟通的问题。

善用时间的管理者也花很多时间思考上司的问题，以及思考他对上司、对整个企业的成功可以有什么贡献。换句话说，他愿意为上司的工作负起责任——认为这是管理者的分内之事。所以，他似乎不需要花额外的时间理清目标和观点。

管理者的资源：人

管理者手中掌握的资源——人，非常特殊。由于人是特殊的资源，因此管理者运用这个特殊资源时，也需要他具有某些特殊的品质。

因为人（也唯有人）不能“被操纵”。两人之间的关系总是双向的关系，和人与一般资源的关系很不一样。无论是夫妻、父子，或主管和部属，这种相互关系的性质在不断地改变着对方。

培养人才的方向决定了员工（无论把他当成“人”或当成“资源”）究竟是更能发挥生产力，还是最后变得百无一用。我们再三强调，这个原则不

但适用于被管理者，也适用于管理者。管理者培养部属时，方向是否正确，能否协助部属成长为更重要、更丰富的人，将直接决定管理者自己能否成长、发展，还是逐渐颓废；内涵越来越丰富，还是每况愈下；不断进步，还是日趋堕落。

管理者能从管理工作中学到一些技巧，例如，主持会议的技巧或面谈的技巧。他可以规划一些有助于人才培育的做法，例如，管理者及部属的关系结构、升迁制度、组织的奖励措施等方面。但是当所有该说的都说了，该做的都做了，管理者还需要一种基本的品质，才能做好人才培育的工作，我们无法靠提供人才培育的技能或强调人才培育的重要，创造出这种品质，必须管理者原本就具备诚实正直的品格。

近来，许多人极力强调喜欢别人、乐于助人和能够与别人相处融洽的重要性，认为这是管理者的重要条件。但是单靠这些条件绝对不够。每一个成功的组织，都有不喜欢别人、不帮助别人、很难相处的上司。但是尽管这类上司冷酷、不讨人喜欢、要求严苛，但是他培养了许多人才。他也比其他缘好的上司赢得更多尊敬。他要求下属一丝不苟，也严格要求自己；他建立高标准，期望下属能够始终维护高标准；他只考虑怎么做才正确，绝不因人而异。虽然这些管理者通常才华横溢，但是他在评价下属的时候，绝对不会把聪明才智看得比正直的品格还重要。缺乏这些品格的管理者，无论他多么讨人喜欢、乐于助人、和蔼可亲，甚至才智过人、能力高强，都是危险人物，“不适合担任管理者”。

或许有人会争辩，无论从事哪个职业——医生、律师、杂货店老板，都需要有正直的品格，但是其中还是有差别。管理者和他所管理的员工生

活在一起，决定他们应该做什么工作，指挥和训练他们完成任务，评估他们的工作绩效，并且往往决定了他们的前途。商人和顾客或专业人员与客户之间要求的都是买卖公正。然而管理者的角色却比较像父母或教师，在这类关系中，仅仅公平对待还不够，诚实正直的品格才是关键。

我们现在可以回答这个问题：只有天才，或至少具备特殊才华的人，才能担任管理者吗？管理究竟是艺术，还是直觉？我的答案是：“都不是。”我们可以系统化地分析管理工作，也可以学会管理者必须做的工作（尽管不见得总是有人教）。不过，有一种无法学会的品质，一种管理者无法获取却必备的条件。它不是人的天才，而是人的品格。

什么样的人才能当管理者

标准定义是：如果一个人要为他人和他人的工作承担责任，那么他就是一位管理者。但是这个定义太过狭隘，管理者的首要职责是向上负责：对企业负责。他和上司及其他管理者的关系，与他 and 下属的关系同样重要。

另外一个定义（虽然通常都没有明说）是根据重要性来定义员工算不算管理者。但是，在现代企业中，没有任何团队比其他团队更重要。机器操作员、实验室的专业人员或绘图员，都和管理者同样重要。这是为什么企业的每一分子都必须具备管理者的愿景。企业的不同团体之间最大的差别不在于重要性，而在于不同的功能。

关于管理者的定义，最通行的观念是根据阶级和待遇来决定。这种观

念不但错误，而且具有破坏力。即使到了今天，我们仍然不时会发现有些所谓的基层员工的收入比大多数管理者都还高。举例来说，在汽车行业制作模型的技术员年收入超过1.5万美元，但是大家仍然视他们为技术员，让他们参与工会的劳资谈判。除非我们能付专业贡献者足够的薪水，让个人贡献者也有充足的升迁机会，赋予他们专业人员的地位、尊严和价值，否则，我们将无法管理这批日益增长的人员。

总而言之，以阶级和待遇来确定管理者的观念，就好像把现代的企业经理人当成过去做生意的老板一样荒谬。

我们只能以一个人的功能和企业期望他发挥的贡献来定义他是不是管理者。而管理者有别于其他员工的独特功能乃是教育的功能。企业期望他发挥的独特贡献，则是赋予他人达成绩效的能力和愿景。最后，是道德责任和愿景决定了一个人究竟算不算管理者。

第28章 做决策

“战术”决策与“战略”决策——“解决问题”的谬论——两项最重要的任务：找出真正的问题，有效地解决问题——界定问题——“关键因素”是什么——目标是什么——规则是什么——分析问题——澄清问题——找出事实——弄清不可知因素——制订可行的替代方案——不采取任何行动也是一种选择方案——寻找最佳的解决方案——人是决策中的一个因素——使决策生效——“推销”决策——决策有效性的两个要素：理解与接受——参与决策——决策的新工具——什么是“运筹学”——运筹学的风险与局限——运筹学的贡献——开发想象力——决策及未来的管理者

无论管理者做什么，他都通过决策来完成工作。这些决策可能是例行工作，他甚至没有意识到自己做了决策。这些决策也可能影响公司的未来，需要经过多年系统化的分析，才有办法做决定。但管理就是决策的过程。

一般人都承认决策在管理中的重要性，但是这方面的讨论大都把焦点放在解决问题上，换句话说，强调“找出答案”。这是错误的。管理决策中最常发生的错误是只强调找到正确的答案，而不重视提出正确的问题。

只有不重要的、例行的、属于战术层次的决策才会把重心放在解决问题上面。如果解答问题必须满足的条件和要求都很明确，那么解决问题就是唯一要做的事。在这种情况下，需要做的只是在几个明显的方案中做选择，通常依据的都是经济上的选择标准：哪个方案能以最小的投入和最少的干扰达到预期的目标。

举个最简单的例子。“每天早上应该由哪一位秘书下楼准备咖啡？”这个问题应该是：怎么做才合乎文化和社会习惯？比如要不要每天上午安排工间的“咖啡休息”时间？那么你就会面临两个需要考虑的问题：这种休息对完成工作任务是有好处还是有损失？也就是说，所带来的好处能不能补偿时间方面的损失？假如损失超过好处的话，那么是不是值得为几分钟的时间就废除一项早已成为惯例的做法？

当然，大多数的战术决策都更复杂，也更重要，但通常总是单向思考，也就是说，在既定的情况和明确的要求下做的决策。唯一的问题只是要找到最符合经济效益的方式，来运用已知的资源就好。

但是真正重要的决策，都是战略性决策，必须设法了解情势或改变情势，找出可用的资源或应该采用的资源。这些都属于管理决策。任何管理者都必须制定这类战略性决策，管理者的层级越高，则需要制定的战略性决策就越多。

凡是与企业目标及达成目标的手段有关的决策都属于此类，与生产力相关的所有决策也属于此类，因为总是把目标放在改变整体形势上。此外，战略性决策还包括所有的组织决策和所有的重大资本支出决策。大多数的经营决策在本质上也属于战略性决策，例如规划销售地区或训练推销员；工厂配置或原料库存；预防性维修或薪资发放流程。

战略性决策无论幅度、复杂度或重要性如何，都不应该通过问题解决方式来制定。的确，这些特殊管理决策最重要而困难的部分，从来都不在于能否找到正确答案，而在于能否提出正确的问题。因为最徒劳无功的做法（即使不是最危险的做法），莫过于为错误的问题寻找正确的答案。

仅仅找到正确的答案还不够，更重要也更困难的是，一旦做了决定，如何有效地采取行动。管理者关心的不是知识，而是绩效。最没用的做法就是找到了正确答案后却束之高阁，或决定了正确的解决方案后，负责推动方案的人却默默抵制这项决策。决策过程中最重要的工作是确定企业中不同部门、不同层级所制定的决策必须彼此相容，都能与企业整体目标相呼应。

决策包含了5个不同的阶段：界定问题、分析问题、制订可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。每个阶段又包含了好几个步骤。

做决策可能很浪费时间，但却可能是管理者解决时间运用问题的最佳工具。管理者应该把时间花在界定问题、分析问题和制订可行的替代方案上，要有效实施解决方案，也需要投入相当的时间。但是，管理者不应该花太多时间来寻找最佳的解决方案。一旦做了决策，再花时间来推销决策都纯粹是浪费时间，只证明在最初几个阶段，没有好好运用时间。

界定问题

现实人生中没有任何问题（无论在企业经营或其他领域）呈现的面貌可以让我们直接据以做决定。许多问题，我们乍看之下，以为找到了关键因素，实际上这些因素却多半既不重要，也不相干，充其量只是症状而已，而且最显而易见的症状往往透露不出任何重要线索。

管理者看到的可能是个性上的冲突，而真正的问题却缘于组织结构不

良；管理者看到的可能是生产成本过高的问题，于是大力削减成本，但实际问题可能出在工程设计或销售规划不佳；管理者看到的可能是组织的问题，但实际问题却可能缘于缺乏明确的目标。

因此，决策的首要任务是找出真正的问题是什么，并且界定问题。在这个阶段，花再多的时间都不为过。许多关于领导力的著作和文章都充斥着各种忠告，建议读者如何迅速果断地做决定。但是最愚蠢而浪费时间的建议，莫过于劝读者赶快决定问题到底出在哪里。

大多数管理者采用的症状诊断方式，其实不是解决之道。这个方法依赖的是经验，而不是分析，因此不能以系统化的方式获取经验的企业管理者，就无法采取这个方法。我们不能像医院治疗病人一样，把生了病的企业送入病房，向学生展示治疗方式。我们也无法先测试管理者是否已有足够的经验做出正确的诊断，然后才放手让他解决实际问题。我们可以利用不同的案例，协助管理者为制定决策做准备，但即使最好的案例，充其量都只是泡在福尔马林里的标本罢了，无法取代企业面临的真实问题，就好像人体解剖标本无法取代病房中活生生的病人一样。

更重要的是，只有当我们找到确切的症状，能假定某些显而易见的表象与特定疾病相关时，才能采用症状诊断的方法。医生诊断病人的症状时，可以假定这些症状不会撒谎（虽然今天医生仍然试图以更严格的分析，取代症状诊断方式）。然而管理者却必须假定症状可能撒谎，了解截然不同的问题可能产生相同的症状，同样的问题也可能呈现出无数种不同的面貌，因此管理者必须分析问题，而不是诊断问题。

要明确界定问题，管理者必须先找到“关键因素”，也就是在进行任何

改变或采取任何行动之前，必须先改变的要素。

有一家规模颇大的厨具制造商10年来把所有的经营精力都投注于削减成本上。他们的成本的确降低了，但利润却没有提升。关键因素分析显示真正的问题出在产品组合上。他们的销售人员大力推广最容易卖出去的产品，而且极力强调最明显的销售诉求：价钱便宜。结果，利润最低的产品越卖越多，而且每次只要成本一降低，产品就跟着降价。因此尽管销售量大增，却只是虚胖而已，没有实质的成长。事实上，厨具公司的品质反而变得更差，更容易受到市场波动的影响。只有弄清问题，把问题界定在产品组合上，才有可能解决这个问题。只有当他们问“就目前情况而言，关键因素是什么”时，才能找到真正的问题。

要通过分析问题找到关键因素并非易事，通常必须采取两种辅助的做法，两种方法都应用到18世纪物理学家用来分离出关键因素的“虚拟运转”原理。第一种方法先假定一切条件都不变，然后问：未来将发生什么状况？第二种方法是回顾过去，然后问：当初发生这个问题的时候，如果采取了什么行动，或不曾采取什么行动，将会影响到目前的状况？

有一家化学公司由于执行副总裁猝然去世，而必须寻找替代人选，这正是运用上述两种方法的好例子。每个人都认为已逝的前副总裁对公司贡献卓著，但是他们同时也同意，由于他霸道专制，公司里比较有主见的人才全都被他赶跑了。在管理层眼中，问题似乎是，要不然就是根本不找人来填补他的空缺，要不然就是找另外一个强人来当执行副总裁。但是，如果是第一种情况的话，公司要靠谁来经营呢？如果是第二种情况，会不会又出现另一个暴君？

第一个问题：“如果什么都不做，会发生什么状况？”透露出公司需要高层管理团队，而且应该立刻采取行动。如果不采取任何行动，公司缺乏管理团队，将会日渐衰败。

第二个问题：“10年前，如果采取什么行动，可以改变目前的状况？”显示执行副总裁的功能和性格其实都不是问题，真正的问题在于公司名义上的总裁实际上并没有发挥总裁的职能。因此，执行副总裁必须制定所有的决策，承担所有的责任，然而总裁仍然掌握最后的权力，也是最高权位的象征，他满怀妒意地捍卫自己的权利，但事实上已经形同罢黜。10年前，如果公司能尽快确立这位已逝执行副总裁身为公司最高经营者的权威和责任，让他权责相符，那么这位已逝执行副总裁将能充分发挥长处，令公司获益，同时又可防止他的缺点对公司带来伤害。在体制上建立预防措施，组成高层管理团队，指派副总裁组成企划委员会，负责目标设定的工作，或采取联邦分权制，成立产品事业部。以上分析显示，撤换总裁应该是他们第一个必须采取的行动，一旦这么做了，问题也就迎刃而解。

第二个步骤是决定解决问题需要什么条件，同时彻底想清楚解决方案的目标为何。

要找人来填补执行副总裁的空缺，解决方案的目标很明显，必须让公司的最高层发挥效能，避免再度发生一人独裁的状况，同时杜绝再次发生公司无人领导的情况，必须培养未来的高层主管。

第一个目标排除了某些副总裁偏爱的解决方案：由各部门副总裁组成非正式的委员会，与名义上的总裁维持松散的合作关系。第二个目标则排

除了董事长偏好的解决方案：聘用新的执行副总裁。第三个目标要求的是，无论未来最高管理层的组织结构如何，都必须建立联邦分权式的产品事业部，以训练并检验未来的最高主管。

解决方案的目标必须反映企业目标，聚焦于经营绩效和经营成果上，在短期的未来和长期的未来之间取得平衡，并且将企业整体以及经营企业所需的活动一起纳入考虑。

同时，必须深思熟虑限制解决方案的各种规定。解决问题时，必须遵循哪些原则、政策和行为准则？公司可能规定，借贷金额绝对不能超过资本需求的一半，公司用人的原则可能是，必须审慎考虑过所有内部管理者后，才能从外部引进空降部队；公司可能认为，好的管理者培养计划的必要条件是不能有内定的人选；公司也可能制定一项政策：工程部门更改任何产品设计时，都必须先征询制造部门和营销部门的意见后，才能生效。清楚说明这些规定是非常必要的，因为在许多情况下，必须改变既有政策或做法，才能做正确的决定。除非管理者彻底想清楚他想改变什么，以及为什么要改变，否则他可能陷入既试图改变同时又维护既有做法的危险之中。

事实上，这类规定代表了决策所依循的价值体系。这些价值可能是道德的、文化的，也可能代表公司目标或公认的组织原则，整体构成了一个伦理体系。这个体系不会决定应该采取什么行动，只会决定不应该采取哪些行动。管理人员经常想把“希望别人怎么对待你，你先要这样对待他”当作行动准则。这是错误的想法，金科玉律只能决定不该采取哪些行动。决策的先决条件是先剔除根本无法接受的行动方案。如果没有这个条件，过

多的选择将使我们丧失行动能力。

分析问题

找到正确的问题、设定目标以及确立规则等步骤，构成了决策的第一个阶段。问题界定清楚之后，下一个阶段是分析问题：将问题分类，并寻找事实。

为了了解谁是必须做决策的人，以及应该把决策内容传达给哪些人，必须先将问题分类。如果没有预先将问题分类，将严重危害最后的决策品质，因为问题分类后将能说明如果要将决策转化为有效行动，应该由什么人做什么事情。

问题分类原则必须预先经过讨论（参见第16章），有4个原则：决策的未来性（企业采取行动所承诺的时间长短，以及决策会多快改变）、决策对于其他领域和其他部门的影响、决策品质的考虑、决策的独特性或周期性。这样的分类能确保决策对于企业整体产生实质贡献，而不是牺牲整体利益解决眼前或局部的问题。因为这个分类方式乃是根据问题与企业整体目标，以及问题和个别单位目标之间的关联性来筛选问题的，强迫管理者从整个企业的观点来看自己的问题。

大多数有关决策的论述列出的第一条戒律都是“寻找事实”。但是只有在问题已经界定清楚、完成分类后，才能开始寻找事实。在这之前，没有人知道什么是事实，每个人都只掌握了数据而已。定义和分类决定了哪些数据是与决策相关的数据，也就是事实。管理者因此可以剔除有趣但毫不

相干的信息，知道哪些是有用的信息，哪些是错误的信息。

在获取事实的过程中，管理者必须自问：我需要哪些信息才能做决定？他必须确定手边的资料有多大的关联性和能发挥多大的用处，他也必须确定还需要哪些额外信息，并且尽最大的努力，得到这些信息。

这些都不是机械性的工作。分析信息需要熟练的技巧和丰富的想象力，必须详细审查信息，从中找出潜藏的形态。这些形态或许能说明问题根本定义错误或分类错误。换句话说，“寻找事实”只是一部分的工作而已。同样重要的是，运用信息来检测整个做法是否有效。

有一本财经月刊陷入财务困境。他们把问题界定为广告费率的问题，但是分析了事实和数据后，他们发现了杂志社工作人员过去从来不曾怀疑过的事情：无论这份月刊过去多么成功，对订户而言，它只是成功扮演了消息来源而已。市面上各种厚重的月刊已经供过于求，却缺乏轻薄短小的新闻性刊物，因此这本财经月刊在形式和内容上越接近新闻杂志，就越能获得订户的肯定。结果，分析了读者群之后，他们重新把问题定义为：我们要怎样才能成为一份新闻杂志？解决方案是：转行为周刊。杂志后来的成功显示了这是正确的解决方案。

管理者永远都不可能获得所有应该掌握到的事实。大多数决策的基础都是不完整的知识——原因可能是无法获得所需信息，或要掌握完整信息需要花太多的时间和太高的成本。我们不需要掌握所有事实之后，才能有好的决策；但是我们必须了解还欠缺哪些信息，由此判断决策的风险有多大，以及当建议采取某个行动方案时，其严谨度和准确度有多高。因为最大的骗局莫过于想要根据粗糙不足的信息，来制定精确的决策，但这都是

常见的现象。当我们无法获得需要的信息时，就必须依赖推测，只有决策的后果能告诉我们，原先的推测究竟是对还是错。医学界有一句谚语：“最会诊断病情的医生不是正确诊断次数最多的医生，而是能及早发现自己误诊，并能立即修正错误的医生。”这句谚语也适用于负责决策的管理者。然而要修正错误的判断，管理者必须知道哪部分是迫于信息不足而做的推测，他必须先界定哪些是已知，哪些是未知，制订出各种可行的替代方案。

制订可行的替代方案

有个不变的决策原则，就是必须针对每个问题，制订出各种选择方案，否则很容易陷入“两者择其一”，非此即彼的陷阱中。大多数人听到以下的说法：“世间万物不是绿的，就是红的”，一定会提出抗议。但是多数人每天却都接受同样荒谬的论述。我们经常看到各种矛盾所产生的混乱，例如绿色和非绿色，这种说法涵盖了所有的可能性，塑造了对比的情况；或例如红色和绿色，这种说法只在无数种可能性中列出两种可能。而人类喜欢走极端的倾向更强化了其中的危险。然而当我们说“黑或白”时，只不过因为我们说出了颜色的两种极端，我们还以为已经说出其中涵盖的所有颜色。

有一家小型水管设施制造厂由于设备老旧，已经形同报废，在高度竞争、价格意识高涨的行业中，这家公司快被市场淘汰出局了。经营者得出了正确的结论——必须尽快把生产作业移出这座工厂。但是由于他们决定盖新厂的时候，没有逼自己发展出其他选择的方向，结果盖新厂的决定后

来导致公司破产。事实上，发现厂房老旧的时候，他们除了决定工厂停产外，没有任何动作。其实他们可以采用的替代方案还很多，例如外包生产、经销其他厂商的产品。由于他们已经知道盖新厂所牵涉的风险，任何一个替代方案都会比盖新厂的决定更好、更容易被大家所接受。然而管理层却丝毫不曾思考过其他可能的解决方案，最后悔之晚矣。

另外一个例子是一家大型铁路公司的例子。第二次世界大战后，铁路运输量急速上升，这家铁路公司很清楚他们必须扩充运输设施，而扩充的瓶颈似乎是公司最大的调度场。调度场位于两个重要车站之间，负责调度所有的货运列车，将所有的货运车厢打散并重新编组。由于调度场塞车的情况日益严重，有时候火车得在调度场外倒车几里路，等候24小时，才有办法开进调度场。最明显的解决方案就是扩大调度场的规模，于是他们花了几百万美元来扩充调度场，但是却无法利用扩充后的设施。因为新设施一旦启用，分别位于主调度场与两个车站之间、一北一南的两座辅助调度场将无法负荷增加的调度量。这样，情况很快就弄清了，一直以来，真正的问题都出在辅助场有限的调度能力上。如果辅助场的规模较大，处理速度更快的话，铁路公司根本不需要扩充主调度场，也有能力处理庞大的运输量，而扩充两个辅助调度场的花费还不到扩充主调度场的1/5，大笔的投资就这么白白浪费掉了。

这些案例都显示，大多数人的想象力是多么有限。我们总是看到了一个形态之后，就以为那是正确的形态（即使不是唯一的形态）。由于公司总是自己制造产品，因此必须一直生产下去。由于利润一向是销售价格和生产成本之间的差距，因此要提高获利率，只有削减成本。我们完全没有想到把生产工作外包或改变产品组合的可能性。

只有提出各种可供选择的替代方案，才能把基本假设提升到意识的层次，迫使自己检视这些方案，测试其效能。替代方案不见得能保证我们的决定都是明智而正确的，但至少能防止我们在未经深思熟虑的情况下做错决策。

事实上，找出各种选择方案，也是我们激发想象力、训练想象力的不二法门，是“科学方法”的精髓所在，一流科学家都具备这样的特质——无论他多么熟悉观察到的现象，他还是会把其他可能的解释都纳入考虑。

当然，缺乏想象力的人不会单靠寻找选择方案和思考选择方案而变得富有想象力。但是大多数人所拥有的想象力，都远远超过真正用到的想象力。盲人当然没有办法学会看东西，但令人惊讶的是，视力正常的人也常常视而不见，通过系统化的训练，每个人的视野可以变得宽广许多。同样，我们也必须训练和拓展心灵的视野，而方法就是有系统地寻找并发展各种可供选择的解决方案。

选择方案的内容因想要解决的问题而异，但是永远都需要考虑一个可能的方案：根本不采取任何行动。

不采取行动和采取特定的行动都同样算是完整的决策，不过真正了解这点的人寥寥无几。他们认为什么都不做，就可以避免不愉快的决定。要防止他们自我欺骗，只有让他们清楚看到，决定什么都不做，将造成什么后果。

企业采取行动就好像动手术一样。也就是说，员工必须改变自己的习惯、做事方式、人际关系、目标或使用的工具。一个健康的有机体会比有

病的有机体禁得起手术的煎熬，对于企业组织而言，“健康”的意思就是能够轻松自在地接受改变，没有任何痛苦。不过除非有必要，否则即使是优秀的外科医生也不会随便动刀。

认为碰到问题时，就必须采取行动，这种想法纯属迷信。

20年来，一家大型航运公司一直找不到适当的人选来填补某个高层主管的空缺。好不容易找到人时，新人往往一上任就陷入麻烦和冲突之中。但是，20年来，每当这个职位出缺，他们都立刻找人填补空缺。终于在第21年的时候，新任总裁问：如果我们不填补这个空缺，会发生什么状况？答案是：什么也不会发生。结果显示，这个职位负责的根本是毫无必要的工作。

在所有的组织问题中，尤其重要的是必须考虑到不采取任何行动的选择方案。传统的做事方式，以及只反映了过去需求，却不能反映目前需求的职位扼杀了管理者的愿景和想象力，除非我们在决定如何填补某个职位空缺时将不填补空缺也纳入选择方案，否则就会面临组织中的管理层级不断增加的危险。

寻找最佳的解决方案

只有到了这个阶段，管理者才应该决定什么是最适合的解决方案。如果他之前做了完善的功课，那么现在他的手上应该已经掌握了好几个足以解决问题的替代方案，或是有好几个不尽完美的选择方案，每个方案各有缺点。只找到一个解决方案的情况可以说是微乎其微。事实上，如果分析

问题之后得到的是这个令人心安的结论时，我们可以合理地怀疑，这个唯一的解决方案不过是为原本已有的定见背书罢了。

我们可以根据四个标准，在各种可能方案中，选出最适合的解决方案。

1. **风险**。管理者必须根据预期的收获，来权衡每个行动的风险。任何行动都有风险，即使不采取任何行动，也有其风险。但最重要的既不是预期的收获，也不是预期的风险，而是两者的比率为何。因此每个选择方案都应该包含对比率的评估。

2. **投入的精力所达到的经济效益**。哪些行动能花最小的力气，得到最大的成果，能够在受到组织最少干预的情况下，推动所需的变革？可惜的是，许多管理者偏偏喜欢用牛刀来杀鸡，或试图螳臂当车。

3. **考虑时机**。如果情况十分紧急的话，那么宁可采取戏剧化的决策和行动来提醒整个组织有大事发生了。此外，如果需要的是持续性的长期努力，那么最好稳扎稳打，积累动能。在有些情况下，解决方案必须是决定性的行动，而且必须能立刻将整个组织的注意力聚焦于新目标上。在有些情况下，最重要的是踏出第一步，最后的目标可以暂时隐而不宣。

需要考虑时机的决策非常不容易系统化，难以分析，且依赖敏锐的洞察力。但是仍然有一个指导原则。当管理者必须完成新计划时，最好雄心万丈，有宏观的愿景、完整的规划和远大的目标。但是当他们必须改变惯常的做法时，刚开始最好一步一步慢慢来，宁可稳扎稳打，不要有不必要的动作。

4.资源的限制。执行决策的人是谁，是最需要纳入考虑的资源限制。

只有找对了执行人选，才能有效执行决策。执行者的愿景、能力、技巧和理解决定了他们能做什么和不能做什么。有的行动方案对于执行者的要求或许高于他们目前的能力，然而却是唯一适当的解决方案，这时候，决策中就必须包含了提升执行人员能力和标准的计划，否则就必须另觅合格人选来执行决策。听起来似乎理所当然。然而今天许多管理者每天在制定决策、制定程序与政策的时候，都没有先问：我们有没有办法将之付诸实施？我们有这样的人才吗？

管理者绝对不可因为找不到足以胜任的人才，而采取了错误的决策。制定决策时，必须在真正可行的各种替代方案中做选择，也就是说，无论最后决定采取哪种行动，都足以解决问题。如果对现有人员的要求必须高于他们目前的能力才能解决问题，那么现有人员就必须学会做更多的事情，达到更高的要求，否则就必须找别人取而代之。只是因为找不到人来执行决策，或有能力的人才不在其位，就会让找到的解决方案沦为纸上谈兵，无法付诸实行，根本解决不了问题。

使决策生效

最后，任何解决方案都必须有效实施。

今天，企业花了很多时间“推销”解决方案，这其实是在浪费时间。企业似乎在暗示，只要员工“买账”，一切都没有问题。然而，管理决策的本质就在于，员工必须执行这项决策，让决策发挥有效性。管理者制定的都是关于其他人应该怎么做的决策。因此，员工仅仅肯买账还不够，他们必

须把执行决策当成自己的工作才行。

“推销”又意味着正确的决策要符合“顾客”的需求，但是这种说法是不实而有害的。决策正确与否要由问题的本质来决定，与“顾客”的期望和接受度没有什么关系。如果决策是正确的，无论他们最初喜不喜欢决策的内容，终究还是会接受这个决策。

如果管理者必须花时间来推销决策，那么这一定不是个适当的决策，也无法有效执行。不过，虽然不应该把最后的结果看得太严重，向员工传达决策内容时，仍然应该用他们惯用而且容易理解的语言来说明。

尽管我对于强调“推销”一词很不以为然，不过这也点出了一个重要事实：管理决策的本质就是要通过他人的行动，来发挥决策的有效性。“做”决策的管理者其实没有真的“做”了决策。他界定了问题，设定目标，说明规则。他还将决策分类，搜集信息，寻找各种可行的选择方案，并且发挥判断力，从中选取最适合的解决方案。但是，决策必须采取行动，才能真正解决问题，而负责决策的管理者却没有做到这一点。他只能和下属沟通他们应该做的事情，然后激励他们把事情做好。只有当下属采取了正确的行动时，管理者才真的做了决策。

要把解决方案转化为行动，必须让员工了解他们和同事在行为上应该有哪些改变，也必须让他们了解新的做事方式有什么最低要求。如果所做的决策要求员工从头做起或改变思维方式，这样的决策显然不合适。有效沟通的原则就是以清晰、精准而明确的形式沟通，只商讨重大的偏差和例外。

但是，激励是心理上的问题，因此有不同的规则。要激励员工，必须让每个决策在负责执行决策的员工心目中，变成“我们的决策”。也就是说，他们必须参与决策过程。

他们不应该参与界定问题的过程。管理者一开始并不清楚谁应该参与，等到他把问题清楚界定和分类以后，他才知道决策将会对什么人产生什么影响。员工不需要、通常也不喜欢参与信息搜集的阶段。但是负责执行决策的人应该参与寻找选择方案的工作。他们可以提醒管理者疏漏之处，指出潜在的困难，找出可以利用而未经利用的资源，因此改善了最后的决策品质。

正因为决策会影响到其他人的工作，所以决策应该帮助他们达到目标，展现更好的绩效，发挥更高的工作效益，并且获得更高的成就感。决策不应该只是为了协助管理者更好地经营、工作更顺利，以及从工作中得到更高的满足感。

决策的新工具

到目前为止有关决策的讨论内容一点都不新；相反，我只不过把几千年来大家早已知道的事情再重述一遍而已。但是，虽然许多管理者很懂得运用决策的方法，却没有几个人真正清楚自己在做什么。

由于近来的新发展，管理者了解到决策过程变得非常重要。首先，目前已经有一系列决策的辅助工具，这些工具都非常有用，但是管理者必须先了解工具的用途，才有办法利用它。

其次，新科技正快速改变战术性和战略性决策之间的平衡。许多决策在过去会被归为战术性决策，如今却快速转变为战略性决策，含有高度的未来性、重大的影响力，以及许多品质的考虑；换句话说，这些决策逐渐变成高层次的决策。管理者必须很清楚自己所做的事情，而且能够有系统地做决策，决策才会成功而有效。

这种新工具有个令人困惑的名称“作业研究”（运筹学），但既非“作业”，也非“研究”，而是系统化的数学分析工具。事实上，我们甚至不应该说这是新工具，因为作业研究和中世纪高等数学家所用的工具没有太大的差别，只是采用新的数学和逻辑技巧罢了。

因此仅仅训练员工懂得运用新工具来做管理决策还不够，管理决策终究要由管理者来制定，而且要以判断力为决策的基础。但是新工具对于某些决策阶段，将带来很大的帮助。

引进任何新工具的时候，很重要的是先说清楚新工具不能做哪些事情。作业研究和其中包含的技术（数学分析、现代符号逻辑、数学信息理论、博弈理论、数学或概率等）都无助于界定问题，无法决定正确的问题是什么，无法为解决方案设定目标，也不能建立规则。同样，新工具也无法代为决定哪个方案是最适合的解决方案，更无法独立促使决策生效。而这些都是决策过程中最重要的阶段。

但是，在中间的两个阶段——分析问题和制订可行的替代方案，新工具可以发挥很大的功效。新工具可以超越管理者有限的视野和想象力，找出企业和环境中潜藏的行为形态，因此导出更多可供选择的行动方案。新工具可以显示哪些是相关的因素（事实），哪些是不相干的因素（只是数

据而已)；也能显示手边数据的可信度，以及还需要哪些额外数据才能做正确判断。新工具还能显示每个行动方案需要哪些资源，每个单位或部门需要有何贡献。我们也能运用新工具来显示每个行动方案的限制、风险和可能性，某个特定方案对其他领域、单位或部门的影响，以及对于投入和产出之间的关系、瓶颈的位置和性质又有何影响。新工具还能结合每个部门的工作与贡献和其他部门的工作与贡献，显示对于企业整体的行为和成果有何影响。

然而，新工具当然也有其危险性。事实上，除非妥善运用，否则新工具也可能成为错误决策的重要帮凶。正因为新工具让我们有办法对过去面貌模糊的问题进行具体而明确的分析，我们可能会滥用新工具来“解决”小小领域或单一部门的问题，却牺牲了其他领域或部门的利益，甚至企业整体利益。正如技术人员所说，新工具可能遭到滥用而达到二流的结果。很重要的是我们必须强调，几乎所有专业论述所引用的作业研究案例，解决问题的方式都不可避免地会导致二流的结果，因此根本不应该这样解决问题。事实上，只有当我们先用这些工具来分析和定义企业的特质时，才有可能妥善运用这些工具。如此一来，应用这些工具来分析个别问题，改善决策品质时，才能充分发挥效益。

最后，新工具希望能帮助大家了解必须采取什么行动。数学信息理论才刚萌芽，这个理论或许能发展出新的工具，来辨认行动模式中新的关联偏差，并且以明确的符号加以定义。

事实上，历代许多想象力丰富的人士都曾经发展出各种方法，而新工具则帮助每个人掌握这些方法，让每个人在适当工具的辅助下，能够受到

引导与激发，而充分发挥想象力。

这些工具在本质上属于信息处理的工具，而不是决策的工具。它们是最好的信息工具。事实上，我预期一二十年内，这些新的逻辑和数学工具很可能取代我们今天所熟悉的传统财务会计方法。

因为新工具不是单纯描绘现象，而是针对现象背后的因素提出质疑，把焦点放在行动上，显示出有哪些可以选择的行动方案，每个方案各有何含义，因此，在新工具辅助下，就有可能制定在未来性、风险和可能性方面，需要高度理性判断的决策。这是每位管理者为了对企业产生最大贡献时需要的信息，也是他们为了自我控制而设定目标时需要的信息。在向股东、税务部门、托管机构提供财务报表时，会计工作仍是不可缺少的，但是管理信息将越来越多地采用逻辑和数学形式。

管理者或许不需要亲自运用这些工具（尽管今天许多的应用工具并不会比阅读销售图表需要更高的数学能力），但很重要的一点是，管理者必须了解这些方法，知道什么时候应该请专家协助运用这些工具，同时也知道应该对专家提出什么要求。

但是，最重要的是，他必须了解制定决策的基本方式，否则他不是完全无法运用新工具，就是过度强调了新工具的贡献，把新工具视为解决问题的关键，结果很容易在解决问题时，以技巧取代了思考，技术取代了判断。管理者如果不了解决策是一种界定、分析、判断、承担风险和有效行动的过程，不但无法从新工具中获益，反而像魔法师的笨学徒一样，施展法术时，未蒙其利，先受其害。

同时，无论管理者的职能或层级为何，他们都必须制定越来越多的战略性决策，并越来越无法依赖直觉制定正确的战术性决策。

当然，管理者仍然需要在战术上有所调整，但是必须在基本的战略性决策结构下完成调整。对于未来的管理者而言，即使具备再多的战术性决策技巧，他们仍然必须制定战略性决策。今天的管理者即使不懂决策方法，或许仍然能侥幸过关，但是到了明天，他们势必要了解和运用决策方法。

第29章 未来的管理者

新要求——新任务——但是，没有新人——靠“直觉”行事的管理者将被淘汰——为未来的管理者做准备——对年轻人进行常规教育——对有经验者进行当好管理者的教育——诚实正直的品格最重要

过去50年来，对于管理者的技能、知识、绩效、责任感和诚实正直品格的要求可以说每过一代人都提高一倍。我们现在期望刚出校门的年轻人做到的事情，是20世纪20年代只有少数开风气之先的企业高层管理者才懂得的事情。然而昨天的大胆创新，例如市场研究、产品规划、人际关系或趋势分析，今天大家早已司空见惯，作业研究很快也会变得平凡无奇。那么，我们能期待对管理者急速升高的要求仍会持续下去吗？未来的管理者将会面对什么样的要求？

在本书的讨论中，我们一再提及管理者面临的新压力和社会对管理者的新要求。我现在再一次扼要说明其中最重要的几个要求：

新技术要求所有的管理者都必须了解生产的原则及其应用，必须把整个企业视为整合的流程来管理。即使产品的生产与销售是分开的，由独立的经销商负责产品销售，仍然必须把销售视为流程中不可分割的一部分。同样，原料采购、顾客服务也都是流程的一部分。

这种流程要求高度的稳定性，而且必须有能力预测未来、未雨绸缪，因此必须在所有关键领域都有审慎的目标和长期的决策，同时又需要在内部有很大的弹性和自我引导的力量。不同层级的管理者都必须有能力在制

定决策的时候，调整流程来适应新的形势及环境的变动与干扰，但同时又保持流程持续进行而不中断。

尤其是新技术要求管理者要创造市场。管理者再也不能满足于既有市场，再也不能只把销售当成努力为公司所生产的任何产品找到买主。他们必须通过有意识且系统化的努力，创造顾客和市场。更重要的是，他们必须持续致力于创造大众购买力和购买习惯。

营销本身也深受新技术的基本观念所影响。整体而言，我们讨论自动化的时候，好像自动化完全只是一种生产的原则。其实，自动化也是一般工作的原则。的确，新的大众营销方式尽管可能不会用到任何一部自动化机器或电子装置，却可能比自动化的工厂更需要应用到自动化原则。营销本身变成越来越整合的流程，需要和企业经营的其他阶段有更密切的配合。营销不再把重心放在向个别顾客推销，而是越来越把重心放在商品和市场营销规划、商品设计、商品发展和顾客服务上；得到的回报不是个别销售业绩，而是创造了大众的需求。换言之，电视广告和机械化的机器进料方式一样是自动化。新的销售方式和营销技术所造成的影响绝不逊于生产技术变革的影响。

因此，未来的管理者无论层级和功能为何，都必须了解营销目标和公司政策，知道自己应该有何贡献。企业管理者必须能深思熟虑长期的市场目标，规划和建立长期的营销组织。

新技术对于创新将会产生新的要求。不但化学家、设计师、工程师必须和生产人员、营销人员密切合作，而且必须采取系统化的创新做法，例如西尔斯公司用在商品规划和培植供应商的做法。创新必须通过目标来加

以管理，以反映长期的市场目标，同时也必须通过系统化的努力，预见未来科技的可能发展趋势，并且据以制定生产和营销政策。

新技术也会导致竞争越来越激烈。的确，新技术将扩大市场、提升生产与消费的水准，但是这些新机会也将要求企业和企业管理者持续不断地努力。

一方面由于新技术的要求，另一方面则出于社会压力，未来的管理者必须能预测就业的变化，并且尽可能维持稳定的员工队伍。同时，由于今天的半技术性机器操作人员将在未来成为训练有素的维修人员，今天的技术性员工将在未来成为个别的专业贡献者，人力将演变为更昂贵的资源——成为企业的资本支出，而不是经常费用。而人力运用的绩效也将对整个企业有更重要的影响。

最后，管理者将会需要整套工具，而且需要自行发展出其中的许多工具。管理者必须针对企业目标的关键领域，拟订完整的绩效标准，也必须掌握经济工具，才能在今天为长远的未来制定有意义的决策。他还必须获取各种决策的新工具。

新任务

总而言之，明天的管理者必须达成七项新任务：

- 1.他必须实施目标管理。
- 2.他必须为更长远的未来承担更多的风险，而且机构中的基层单位也

要制定风险决策。因此，管理者必须有能力评估风险，选择最有利的风险方案，为可能发生的情况预做准备，在面临突发事件，或事情发展不如预期时，可以“控制”后续的行动。

3.他必须有能力制定战略性决策。

4.他必须有能力建立一支整合的团队，每一位成员都具备管理能力，能根据共同目标，衡量自己的绩效与成果。此外，还有一项重要任务是培养能满足未来需求的管理者。

5.他必须有能力迅速清晰地沟通信息，懂得激励员工。换句话说，他必须有能力让企业中的其他管理者、专业人才和其他员工都愿意共同参与，共同负责。

6.过去我们期望管理者能精通一种或多种管理功能，但未来仅仅这样还不够。未来的管理者必须能视企业为整体，并且将自己负责的领域融合到企业整体之中。

7.传统的管理者只需要了解几种产品或一种行业就够了，但未来这样也不够。未来的管理者必须有能力找出自己的产品和产业与周围环境的关联性，找出哪些是重要的因素，并且在决策和行动时将之纳入考虑范围。未来的管理者也越来越需要拓展自己的愿景，关注其他市场和其他国家的发展，了解全球的政经社会发展趋势，同时将世界趋势融入决策的考虑中。

但是，没有新人

我们缺乏新人来承担这些艰巨的任务。未来的管理者将不会比前辈更伟大。他们的天分不会比前辈高，也受制于同样的弱点和限制。从过去的历史轨迹来看，没有任何证据显示人类已经有了很大的改变，当然在智力水准和情绪成熟度上，也没有太大的长进。

那么，我们如何用同样的人才来完成崭新的任务呢？

答案只有一个：必须将任务简单化。也只有一个工具能完成任务：将过去靠直觉完成的工作转换为系统化的工作方式，将凭经验行事的方法归纳为原则和概念，以合乎逻辑、协调一致的思维方式取代对事物的偶然认识。无论人类到目前为止进步了多少，完成新任务的能力增强了多少，这一切都是靠将事情有系统地简单化而达成的。

未来的管理者不可能只是直觉型管理者，他必须精通系统和方法，构想各种模型，将个别元素整合为整体，他还必须能阐述概念、应用通则，否则就必败无疑。无论在大企业或小公司，担任高层管理者或部门主管，管理者都必须要用“管理的实践”来武装自己的头脑。

找出必要的一般概念，制定正确的原则，建立合理的制度和方法，提出最基本的工作模式，所有这一切便是本书想要告诉读者的主要内容。本书建立在这样一个前提之下，即在个人的管理工作中，我们已经积累了不少经验，从中我们可以为明天的管理任务挑选出一些有用的方法以及通用的结论。

为未来的管理者做准备

假如一个人要靠概念、模式及原则来进行管理，假如他要靠制度和方法来做好管理工作，那么他完全可以为自己做好充分的准备工作。因为概念和原则与制度和方法以及模式的形成一样，都是可以被教授的。也许获得这些知识的唯一方法就是进行系统的学习。至少我从未听到过有什么人可以通过经验就能掌握那些基本模式、字母及乘法表。

事实上，未来的管理者需要两种准备。有些事情是一个人在成为管理者之前就可以学会的，而且可以在年轻的时候或在成长过程中学会。但有些事情则只有在担任管理者一段时间之后才能学会，属于成人教育。

我们不需要等到成为管理者，才学习阅读和写作。的确，一个人最好在年轻时期就获得读写的能力。

我们可以毫不夸张地说，今天大学所开的一般课程，最接近职场培养管理者需求的是诗和短篇小说的写作课程。这两门课程教导学生如何自我表达，学习文字和文字的意义，更重要的是，给学生实际练习写作的机会。我们也可以说，对有志成为管理者的年轻人而言，帮助最大的莫过于为论文进行口头答辩，不过应该把它变成大学课程中经常而持续的练习，而不是在正式学校教育已近尾声时，才获得唯一的一次练习机会。

一个人在年轻时代最容易了解逻辑，学会运用逻辑分析和数学工具。年轻人也比较有能力对科学和科学方法培养基本的理解，而这些都是未来的管理者需要的知识。年轻人还能培养了解环境的能力，并且通过历史和政治科学来理解环境。年轻人也能学习经济学，并且学会运用经济学家的分析工具。

换句话说，要为未来的管理工作做准备，年轻人必须接受通才教育。他可以通过正式的学校教育获得通才教育，也可以和许多出类拔萃的杰出人才一样进行自我教育。但是上述的项目构成了一般人公认的通才教育内容，也是受过教育的人应该具备的基本素养。

我的意思不是说，有志于管理工作的年轻人要做的准备，与商业及工程方面的训练互不相容。相反，商学院和工程科系的课程中也应该包含通才教育（而且工程科系也越来越认识到通才教育的重要性）。我的意思也不是要贬低商业或工程课程的价值。相反，通过这些课程，学生才能具备一定程度的技能来承担职能性工作。企业的每一分子都具备职能性工作的能力，仍然非常重要，而管理者因为他的技术或才艺而赢得尊敬，更是非常重要。不过，年轻人如果只学会职能性的技术，只懂得某些商业或工程科目，并不算为管理工作做好了准备。他只不过准备好面对第一份工作而已。

的确，未来对管理者的要求会迫使我们回头去重拾我们曾经拥有，却早已失去的东西：通才教育。但是，今天所说的通才教育，和我们的祖父辈所认知的通才教育截然不同，仍然有严谨的方法和实质的标准，尤其强调自我纪律和伦理，而不像今天所谓的“进步教育”根本放弃了方法和标准。通才教育中仍然有统一的重心，不会支离破碎。今天的通才教育和过去一样，是为成年后的工作和公民角色做准备，而不只是“文化修养”而已。

要学习目标管理，能够分析公司业务，学习设定目标和平衡目标，协调短期和长期的需求，除了需要管理经验，也需要相当的成熟度。如果没

有管理经验，一个人或许能把这些事情说得头头是道，却不懂得实际上应该怎么做。

我们也需要具备管理经验，才懂得如何评估和承担风险，知道如何发挥判断力，制定决策，看清企业在社会上扮演的角色，懂得评估环境对企业的影响，决定管理者应该负什么社会责任。

年轻人根本无法领会管理“管理者”及管理员工和工作的意义何在。最可悲的事情莫过于年轻人在商学院中学了“人力资源管理”的课程以后，就自认为具备了管理别人的资格，最有百害而无一利的事莫此为甚。

只有具备了设定目标和组织、沟通、激励员工，以及衡量绩效及培养人才的经验，管理的各项工作才有意义，否则这些就只是形式化、抽象而沉闷的工作。但是对于能以亲身经验充实这些骨架的管理者而言，这些专业名词都非常有意义，分门别类之后，成为他组织工作的工具，能够根据这些项目来检视绩效，改进工作成果。但这些分类对于缺乏管理经验的年轻人而言，就好像乡下学童看到法文中的不规则动词一样，只能靠机械化的学习来完成作业。他们只好像鹦鹉学舌一样反复背诵：“第16个控制原则是……”或许他们因此可以在考试中拿高分，但是对于工作而言，这样做却毫无意义。有经验的管理者运用这些工作分类的方式，则好像成熟的法国诗人运用不规则动词的方式：把不规则动词当成工具，用来提升他对于母语的洞察力，并增强写作技巧和思想深度。

为了达成未来的管理任务，我们需要为今天的管理者提供更高层次的教育。我们已经朝这个方向跨出了第一步，过去10年来美国企业界冒出了无数的“高级管理课程”。我们可以笃定地预测，管理教育的重心将逐渐转

移到为成年、有经验的管理者开设的更高层次的课程。

企业管理者需要有系统地规划自己更高层次的教育，还是刚兴起的新趋势，但并非没有前例。所有的军队都有类似美国“指挥与参谋学院”的机构，为高级军官进行专业训练。所有的军队也都知道，这类训练只适合实际指挥过军事任务的资深军官，不适用于年轻的储备军官。

事实上，管理者需要更高层次的教育，也需要系统化的管理者培养计划，这表示今天的管理层已经成为社会的重要机制。

诚实正直的品格最重要

不过，仅靠知识和概念方面的教育，管理者无法建立起完成未来任务的能力。

未来的管理者在工作上越成功，就越需要具备诚实正直的人格。因为在新科技之下，管理者的决策、决策跨越的时间幅度及其风险都会对企业产生严重的影响，因此管理者必须把企业的整体利益置于个人利益之上。管理者的决策对于员工的影响也非同小可，因此管理者必须把真正的原则置于权宜的考虑之上。管理者的决策对于经济更会产生深远的影响，因此社会将要求管理者负起应负的责任。的确，管理者的新任务要求未来管理者的每一项行动和决策都根植于原则上，管理者不只通过知识、能力和技巧来领导部属，同时也通过愿景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

无论管理者接受的是通才教育或管理教育，由于将来情况将会与过去

的情况不一样，在将来最起决定性作用的既不是教育，也不是技能，而是一个人诚实正直的品格。

结语 管理层的责任

企业与社会——管理的三重社会责任——能影响企业的社会发展——企业决策对社会的影响——盈利是首要的社会责任——开放机会之门——管理层是领导团体——履行职责离不开职权——管理部门的合法职权是什么——管理与财务政策——最终职责：将社会公众的好处当成企业自身的利益

到目前为止，我们的讨论都把企业视为单独存在，而且追求自我利益。的确，我们也强调了企业和外界的关系，包括企业与顾客及市场，与工会，与影响社会的各种社会、经济和技术力量之间的关系。但是这种关系往往被看作船与大海之间的关系，大海使船可以航行，但也以风暴和沉没威胁着船的安全。船要在大海里航行，但大海却是如此遥远、如此陌生。大海只是一种环境，而不是船的避风港。

但是，社会不仅仅是企业所处的环境，即使最彻底的私有企业仍然是社会的一个机构，发挥着某种作用。

的确，基于现代企业的本质，企业赋予管理者的责任和过去截然不同。

现代工业要求企业将拥有的基本资源有机组织起来，这完全不同于我们过去所知。首先，现代的生产和决策所涵盖的时间很长，远超过个人在经济流程中发挥作用的时间；其次，必须统筹运用人力和物力资源，而且必须持久，才能发挥生产效率；最后，必须集中使用大量的人力和物力资

源，虽然究竟需要集中多少资源才能获得最佳经济效益仍无定论。但这正意味着负责整合调度资源的管理者拥有高于他人的权力，他们的决策对社会有巨大的影响力，而且将影响未来经济、社会和人民生活的面貌。换句话说，现代工业要求的企业是与过去不同的新企业。

在历史上，社会一直都不允许权力像这样高度集中（至少不能集中在私人手上），当然也不允许为了经济目的而集中权力。然而现代企业如果不是如此集权，工业社会根本就不可能存在。因此，社会被迫推翻过去的坚持，赋予企业永久的特权（即使不是“法人”在理论上的不朽地位），并满足企业需求而赋予管理者某种程度的权力。

然而，社会也因此要求企业及其管理层负起责任，这种责任超越了对任何管理私人财产的传统责任，而且也与传统责任截然不同，不再假定财产所有人在追求自我利益的同时，也促进了公众利益，或自我利益和公众利益能完全区分开来，互不相干。相反，企业管理者必须承担起维护公众利益的责任，采取的行动必须符合道德标准。如果追求自我利益或行使职权时会危害公众利益或侵犯个人自由，就必须有所节制。

现代企业为了生存，必须招募最能干、教育水准最高、最能全力以赴的年轻人来为公司服务。为了吸引和留住优秀人才，企业只许诺他们前途、生活和经济上的成功还不够，必须给年轻人愿景和使命感，满足他们希望能对社会有所贡献的愿望。换句话说，企业管理者必须具备高度的社会责任感，才能达到未来管理者的自我要求。

因此，任何有关管理实践的讨论都不应该忽略了企业的社会性和公共性，即使私人色彩浓厚的公司也不例外。

除此之外，企业必须要求管理者彻底思考企业的社会责任。公共政策和公共法律限定了企业行动和活动的范围，决定了可以采取的组织方式及营销、定价、专利和劳工政策，也控制了企业获取资本和价格的能力，更决定了私人企业是否仍然保持私有性质和自主管理方式，由自己挑选的经营团队来负责经营公司。

在我们的社会中，企业管理层的责任不但对于企业本身，而且对于管理者的社会地位、经济和社会制度的未来，以及企业能否保持独立自主，都有决定性的影响。因此，企业的所有行为都必须以管理者的社会责任为依据。基本上，社会责任充实了管理的伦理观。

今天，至少在美国，有关社会责任的讨论从一开始就把企业管理层当作社会的领导团体。其实首先应该讨论的是管理层对企业应负的责任，而且这份责任不容妥协或规避。因为管理层是受企业委托而负起管理企业的责任，其他的一切都源自于这种委托关系。

从舆论、政策和法律的角度而言，企业管理层应负的第一个责任是，将社会对企业的要求（或可能在近期内对企业的要求）视为可能对企业能否达成目标有所影响。企业管理层的职责是设法让这些要求不会威胁或限制了企业的行动自由，反而成为企业健全发展的契机，或至少以对企业危害最小的方式来满足这些要求。

即使最坚定拥护企业管理的人都不敢声称，目前企业管理已经完美无瑕，无须改善。

有一个例子足以说明我的意思。10年前，美国人口年龄结构正在改

变，加上美元购买力下降，导致企业必须对年纪大的员工有所安排。有些企业管理层早在多年以前，就已经碰到这个问题。美国从1900年开始，就已经有了很好的退休金计划。但是许多企业管理层拒绝正视这个不可避免的问题，结果他们不得不接受员工提出的退休金要求，以至于企业必须承担最多的责任，却不见得能解决问题。退休金无法解决高龄员工的问题，已经是越来越明显的事实。如果有1/5的员工已届退休年龄（我们的社会很快就会出现这种现象），强迫老人退休将造成较年轻的员工无法承受的重担。同时，许多员工的年龄尽管在过去会被视为老年，他们却仍然体力充沛，可以继续工作，也渴望继续工作。企业管理层必须做的是，好好规划如何继续雇用这批想工作也能工作的资深员工，不能也不愿意继续工作的老年员工，则让他们领退休金，可以有所依靠。同时，这些计划还需要确保留下来工作的资深员工不会成为升迁瓶颈，挡住了年轻人晋升的机会或威胁到他们的工作保障。对这些问题如果没有深思熟虑，企业管理层不可避免地面对工会或政府提出的强迫雇用高龄员工计划，并因此增加额外的成本和新的限制。

美国管理界在稳定薪资和稳定就业方面，几乎立即就要犯同样的错误。必须满足这方面的需求，已经是不争的事实。不但企业员工需要薪资保障，社会也需要把员工当作中产阶级的象征。同时，20世纪30年代遗留下来的“经济萧条恐惧症”也在背后蠢蠢欲动。

之前我曾经试图说明，我们能通过改善和强化企业，提高生产力和整体利润，以满足这方面的需求。不过，如果企业管理层不肯面对责任，不肯设法将不可避免的问题转为建设性的方案，那么就只能接受保障年薪的做法，而这是满足社会需求最昂贵而无效的方式。

企业管理层也必须确保目前企业的行动和决策不会在未来创造出危害企业自由与繁荣的舆论、要求和政策。

过去几年来，许多公司都在不同的地方分散设厂。在设厂的时候，许多公司只是在新的地点复制了一座原本的工厂，为同样的市场生产同样的产品。在许多情况下，老工厂和复制的新工厂都是当地社区最重要的就业单位。类似的例子包括一家橡胶公司在艾克隆有一座旧厂，在南方小镇又盖了新厂；一家滚珠轴承公司的旧厂设在新英格兰的小镇，新厂设在俄亥俄州的小镇；一家衬衫制造商的旧厂设在纽约州北部，新厂则设在田纳西州的乡下。

在经济萧条时期，这样做将引发严重的社会问题。管理层届时将被迫决定要关掉哪一座工厂，保住哪一座工厂——是投入了大量资金、损益平衡点高，因而运营必须获利的新工厂，还是与整个社区共存共荣的旧工厂？但是无论有多么渴望获得新工业，任何社区会默默接受企业剥夺了他们主要的收入来源，以保住其他地方的就业机会吗？因为市场因素和商业周期而导致失业是一回事，但是企业管理层单方面采取行动又是另外一回事了，因此，企业管理层在规划新厂时的重责大任，就是必须让新厂拥有自己的市场和产品，而不只是在地理上分散设厂而已。否则企业扩张只会引发管理层和社区的冲突，以及企业需求和公共政策之间的矛盾。

其他引起舆论和公共政策对企业不满的做法还包括：只任用大学毕业生来担任管理职务，因此扼杀了内部员工的机会；减少领班的升迁机会，因此阻断了美国人传统中迈向成功之路最重要的一步；或不雇用高龄或残障人士的政策。为了履行对企业的责任，管理者必须审慎思考这些做法，

以及这些做法对公共福祉的影响。

简单地说，针对每个政策和每个决定，企业管理者都应该自问：如果产业界的每个人都这么做，大众会有什么反应？如果这种行为代表一般的企业行为，会对社会大众产生什么影响？这个问题不只是针对大企业，小企业也会对舆论和政策产生相同的影响。而无论企业大小，所有的企业都应该切记，如果它们只挑容易的路来走，把问题丢给别人，那么最后必定要被迫接受政府的解决方案。

企业决策对社会的影响

本书的讨论已经清楚阐明，管理决策对社会的影响不仅限于企业的“社会”责任而已，管理决策其实与管理层对企业的责任紧密相关。不过，管理层对于公众利益仍然有应负的责任，这份责任基于一个事实：企业是社会的器官，企业的行动对于社会也会产生决定性的影响。

企业对社会的首要责任是盈利，几乎同等重要的是成长的必要性。企业是为社会创造财富的器官。企业管理层必须获得充足的利润，以抵消经济活动的风险，保持创造财富的资源不受损害。此外，还必须增强资源创造财富的能力，从而增加社会的财富。

这是绝对的责任，是管理者不能放弃也不容推卸的责任。企业管理层老爱把“我们有责任为股东赚钱”这句话挂在嘴边，但是至少对上市公司而言，股东总是可以卖掉手上的股票，社会却无法摆脱企业。如果某个企业未能获得足够的利润，社会就不得不承担这部分损失。假如企业的创新和

发展未能取得应有的成果，那么社会就会变得贫困虚弱。

同理，企业管理层还有一个社会责任，就是必须确保未来有良好的管理层，否则资源将遭到误用，丧失盈利能力，并且最终会把资源破坏殆尽。

企业管理层有责任引导企业不违反社会信念或破坏社会的凝聚力。这意味着企业有一种消极的责任——不可以对公民不当施压，要求员工绝对的忠诚。如果企业忘掉了这个原则，社会将会强力反弹，通过政府扩权来约束企业。

今天的许多企业，特别是大企业，都有这种倾向，总喜欢摆出一副天皇老子的架势，要求管理人员对企业特别忠诚。其实这种要求，从社会的角度来看，是极其不负责任的，是滥用权力的表现。从对社会的政策以及企业自身的利益来看，这种做法是不可原谅的。公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。

企业承担对社会信念和凝聚力的责任，有其正面的意义。至少在美国，企业管理层有责任给所有的员工提供机会，基层员工可以凭借能力和绩效而崛起。如果企业没有担当这方面的责任，长此以往，企业所创造的财富将会产生社会阶级、阶级仇恨和阶级斗争，不但不能强化社会，反而削弱了我们的社会。

此外，企业管理者还有其他必须担当的责任。例如，大企业的管理层

有责任制定与经济周期逆向操作的资本支出政策（在自动化作业下，这样的政策变得非常必要）。我也相信管理者有责任拟订政策，消除员工对于利润根深蒂固的敌意，原因很简单，仇视利润的倾向对于我们的社会制度和经济体系造成威胁。我还相信，在目前的世界局势下，任何企业都有责任对于增强国家的国防实力做最大的贡献。

但是，最为重要的还是管理者必须认识到：他们应该认真考虑每项企业决策和行动可能会对社会产生些什么影响，应该让企业的每项行动都能促进公众的福利，增强社会的基本信念，为社会的安定、和谐及强大做出自己的贡献。

管理层是领导团体

只有到了现在，我们才能探讨企业管理者身为社会领导团体应负的责任——超越企业本身职责的责任。

企业发言人几乎每天都主张一种新的社会责任。他们说，企业管理层应该为文科大学的生存、为员工的经济教育、为宗教的包容、为新闻自由、为强化或废除联合国的功能、为广义的文化和文化工作者负责。

毋庸置疑，领导团体肩负重责大任，而逃避责任将为社会带来莫大的伤害。然而，危害更甚的是坚持为自己不必负责的团体负责，夺取不属于自己的责任。目前的管理方式却正好出现了上述两种情况：一方面逃避既有的责任，另一方面又把根本不存在，也不应存在的责任揽在自己身上。

因为“责任”也代表“职权”，权与责相互依存，缺一不可。主张管理层

在某方面的责任，就必须赋予其相对的权力。我们有理由认为自由社会的企业管理层对于大学、文化、艺术、新闻自由或外交政策等领域，应该拥有任何职权吗？不用说，这样的职权是社会无法容忍的。即使依照社会惯例，在毕业典礼或年度员工野餐会上，老板可以讲一些热情洋溢的废话，但是也应该避免提出这样的权利要求。

身为社会领导团体，企业管理层的社会责任应该局限于他们能合法主张职权的领域。

从经验上看，我给企业管理者的建议是，凡是他们不想让工会领袖或政府掌控的活动，他们自己也应该避免为这方面的活动承担责任。这类活动应该是完全自由开放的，由当地公民自动自发地组织发起，而不是由任何团体或统治机构来主导。如果企业管理者不想让工会领袖控制活动，我们可以合理地假设，工会领袖（及众多的追随者）也不会想让管理层控制这些活动，而且社会也不会允许企业管理层或工会领袖任何一方单独掌控这类活动。因此为了确保这些领域不会遭到控制，明显而单纯的替代方案是由有组织的政府机构代表全民来掌握控制权。

如果企业因为税法的原因而成为某些机构的财务资助来源，那么管理层必须小心，不要让这种资助变成“责任”，不要因为受到误导而侵占了自己根本不应该拥有的职权。

但是，由于权与责必须相互配合，因此当企业管理者由于他所具备的特殊能力而拥有了职权时，就应该负起相应的社会责任。

其中一个相关领域是财政政策。尽管美国的税制结构初建时，最高的

所得税率为4%（只有百万富翁才适用这个税率），直到20世纪50年代，美国的税制都是不合逻辑的、难以管理的、不道德的制度，等于变相鼓励企业和个人不负责任的行为和决策。企业管理者可以在这方面有所贡献，因此这也是他们的重要责任，他们有责任采取积极的行动。

有些企业主管不断高喊税负太重，但是这样做还不够。我们需要的是能够继续维持政府的高额支出，同时又能兼顾社会和经济需求的政策。如果管理层只会不断高喊“降低税率”，他们就没有尽到对财政政策的责任。事实上，呼吁降税是没有效果的，只会显得非常不负责任。

在企业管理者因自己的特长而拥有和负有责任的地方，管理部门在履行其责任时，必须要将公众的利益放在心上。如果只是从“对企业有好处的，也必然对国家有好处”这样的前提出发，那是不够的，尽管这一说法对大企业来说可能有一定的道理，因为大企业实际上就是美国经济的典型截面。因为当管理层的职权是以能力为基础时，唯有基于公众利益，才能行使这项职权。至于如何才能对企业有利，这完全是另外一个问题。

但是，在认真考虑过企业管理层身为社会领导团体所应该承担的社会责任之后，我们得到了最后一项结论，也是最重要的结论：设法让能增进公众利益的事情也成为企业的自我利益。

对于社会的领导团体而言，仅仅大公无私还不够，甚至把公共福祉置于自我利益之上，也都还不够。企业必须能成功地调和公众利益和私人利益，让公众利益和私人利益协调一致。“通过我们公司的经营管理方式，凡是能增强国力、促进经济繁荣的事情，必然也同时能增强公司实力、促进公司繁荣。”这是美国最成功的公司之一——西尔斯公司的经营管理原

则。就经济上的事实而言，“凡是对国家有利的，也设法让它对西尔斯有利”，这种做法或许和“对企业有好处的，也必然对国家有好处”没有多大的不同，然而在精神上、本质上和对责任的主张上，却是截然不同的。

西尔斯的声明并不代表私有利益和公众福祉之间已经协调一致，相反，要让对国家有益的也有利于企业，还需要艰苦的努力、卓越的管理技巧、高度的责任感和宏观的愿景。要完全实现这个理想，需要能将基本元素点化成金的点金石。但是如果企业管理层仍然担当领导的责任，继续独立自主地经营自由的企业，他们就必须把这个原则当作行为准则，努力达到这个目标，并且成功地实践这个原则。

250年前，英国有位时事评论家，名叫曼德维尔，他以一句相当出名的警句对当时的新商业时代的精神做了概括：“私人恶德即公众利益”——在不知不觉之中，私利竟然成了公众福祉。曼德维尔也许并没有错，不过自亚当·斯密以来的经济学家一直在对这一说法进行着争论，直到现在也没有得出一致的结论。

但是曼德维尔究竟是对是错，其实都无关紧要，没有任何社会能够长期建立在这样的信念上。因为在一个美好的、道德的、文化悠久的社会中，公共利益必须建立在私人的良好品质的基础之上。没有任何秉持曼德维尔观点的领导团体能够为社会所接受，相反，每个领导团体都必须声称公共利益决定了他们的自我利益。这样的主张是领导地位的唯一合法基础，而领导人的首要任务则是实现这样的主张。

根据19世纪的观点，“资本主义”乃是基于曼德维尔的原则，或许这说明了资本主义为何在物质上如此成功，当然也解释了为何过去百年来，反

资本主义和反资本家的浪潮席卷西方世界。的确，无论曼德维尔的说法在逻辑上多么天衣无缝，也不管它的利润多么丰厚，主张私人之恶乃是大众之福的社会很难长远存续。

20世纪初的美国人完全接受曼德维尔的原则。但是今天，美国人已经能提出相反的原则——经营管理企业的时候，必须设法让公众利益也成为企业的自身利益，而这也是20世纪“美国革命”的真正意义。越来越多的美国企业管理层声称，他们有责任在日常活动中实现这个新原则，这将是美国社会，或许也是整个西方社会，未来最大的希望所在。

确保不让这条新原则成为空谈，而是使它成为活生生的现实，是非常重要的。这已成了管理部门最重要的终极责任。管理部门在承担这一责任时，它不光对自己负责，而且是在对企业、对我们的传统、对我们的社会及生活方式负责。

德鲁克管理 思想精要

[美] 彼得·德鲁克 著

李维安 王世权 刘金岩 译



The Essential Drucker

The Best of Sixty Years of
Peter Drucker's Essential
Writings on Management

彼得·德鲁克全集



PETER F.
DRUCKER



机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克全集

德鲁克管理思想精要

The Essential Drucker : The Best of Sixty Years of Peter
Drucker's Essential Writings on Management

(美) 彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker) 著

李维安 王世权 刘金岩 译

ISBN : 978-7-111-60367-2

本书纸版由机械工业出版社于2018年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序一 功能正常的社会和博雅管理

推荐序二 跨越时空的管理思想

推荐序三

译者序

自序 编写本书的起因和目的

第一部分 管理篇

第1章 作为一种社会功能与人文艺术的管理

第2章 管理的维度

第3章 企业的宗旨和使命

第4章 非营利组织带给商业界的启示

第5章 社会影响和社会问题

第6章 管理的新范式

第7章 当今管理者需要的信息

第8章 目标管理与自我控制

第9章 选拔人才的基本原则

第10章 企业家企业

第11章 新企业

第12章 企业家战略

第二部分 个人篇

第13章 务必要学会卓有成效

第14章 注重贡献

第15章 了解自身的优势和价值观

第16章 掌握自己的时间

第17章 有效的决策

第18章 发挥沟通作用

第19章 领导是一种工作

第20章 创新的原则

第21章 管理你的下半生

第22章 知识型人才

第三部分 社会篇

第23章 社会变革的世纪：知识社会的兴起

第24章 企业家社会的到来

第25章 通过社会部门获取公民权

第26章 从分析到感知：新的世界观

后记 未来的挑战

推荐序一 功能正常的社会和博雅管理

为“彼得·德鲁克全集”作序

享誉世界的“现代管理学之父”彼得·德鲁克先生自认为，虽然他因为创建了现代管理学而广为人知，但他其实是一名社会生态学者，他真正关心的是个人在社会环境中的生存状况，管理则是新出现的用来改善社会和人生的工具。他一生写了39本书，只有15本书是讲管理的，其他都是有关社群（社区）、社会 and 政体的，而其中写工商企业管理的只有两本书（《为成果而管理》和《创新与企业家精神》）。

德鲁克深知人性是不完美的，因此人所创造的一切事物，包括人设计的社会也不可能完美。他对社会的期待和理想并不高，那只是一个较少痛苦，还可以容忍的社会。不过，它还是要有基本的功能，为生活在其中的人提供可以正常生活和工作的条件。这些功能或条件，就好像一个生命体必须具备正常的生命特征，没有它们社会也就不成其为社会了。值得注意的是，社会并不等同于“国家”，因为“国（政府）”和“家（家庭）”不可能提供一个社会全部必要的职能。在德鲁克眼里，功能正常的社会至少应由三大类机构组成：政府、企业和非营利机构，它们各自发挥不同性质的作用，每一类、每一个机构中都要有能解决问题、令机构创造出独特绩效的权力中心和决策机制，这个权力中心和决策机制同时也要让机构里的每个人各得其所，既有所担当、做出贡献，又得到生计和身份、地位。这些在过去的国家中从来没有过的权力中心和决策机制，或者说新的“政体”，就是“管理”。在这里德鲁克把企业和非营利机构中的管理体制与政府的统治

体制统称为“政体”，是因为它们都掌握权力，但是，这是两种性质截然不同的权力。企业和非营利机构掌握的，是为了提供特定的产品和服务，而调配社会资源的权力，政府所拥有的，则是维护整个社会的公平、正义的裁夺和干预的权力。

在美国克莱蒙特大学附近，有一座小小的德鲁克纪念馆，走进这座用他的故居改成的纪念馆，正对客厅入口的显眼处有一段他的名言：

在一个由多元的组织所构成的社会中，使我们的各种组织机构负责任地、独立自主地、高绩效地运作，是自由和尊严的唯一保障。有绩效的、负责任的管理是对抗和替代极权专制的唯一选择。

当年纪念馆落成时，德鲁克研究所的同事们问自己，如果要从德鲁克的著作中找出一段精练的话，概括这位大师的毕生工作对我们这个世界的意义，会是什么？他们最终选用了这段话。

如果你了解德鲁克的生平，了解他的基本信念和价值观形成的过程，你一定会同意他们的选择。从他的第一本书《经济人的末日》到他独自完成的最后一本书《功能社会》之间，贯穿着一条抵制极权专制、捍卫个人自由和尊严的直线。这里极权的极是极端的极，不是集中的集，两个词一字之差，其含义却有着重大区别，因为人类历史上由来已久的中央集权统治直到20世纪才有条件变种成极权主义。极权主义所谋求的，是从肉体到精神，全面、彻底地操纵和控制人类的每一个成员，把他们改造成实现个别极权主义者梦想的人形机器。20世纪给人类带来最大灾难和伤害的战争和运动，都是极权主义的“杰作”，德鲁克青年时代经历的希特勒纳粹主义正是其中之一。要了解德鲁克的经历怎样影响了他的信念和价值观，最好

去读他的《旁观者》；要弄清什么是极权主义和为什么大众会拥护它，可以去读汉娜·阿伦特1951年出版的《极权主义的起源》。

好在历史的演变并不总是令人沮丧。工业革命以来，特别是从1800年开始，最近这200年生产力呈加速度提高，不但造就了物质的极大丰富，还带来社会结构的深刻改变，这就是德鲁克早在80年前就敏锐地洞察和指出的，多元的、组织型的新社会的形成：新兴的企业和非营利机构填补了由来已久的“国（政府）”和“家（家庭）”之间的断层和空白，为现代国家提供了真正意义上的种种社会功能。在这个基础上，教育的普及和知识工作者的崛起，正在造就知识经济和知识社会，而信息科技成为这一切变化的加速器。要特别说明，“知识工作者”是德鲁克创造的一个称谓，泛指具备和应用专门知识从事生产工作，为社会创造出有用的产品和服务的人群，这包括企业家和在任何机构中的管理者、专业人士和技工，也包括社会上的独立执业人士，如会计师、律师、咨询师、培训师等。在21世纪的今天，由于知识的应用领域一再被扩大，个人和个别机构不再是孤独无助的，他们因为掌握了某项知识，就拥有了选择的自由和影响他人的权力。知识工作者和由他们组成的知识型组织不再是传统的知识分子或组织，知识工作者最大的特点就是他们的独立自主，可以主动地整合资源、创造价值，促成经济、社会、文化甚至政治层面的改变，而传统的知识分子只能依附于当时的统治当局，在统治当局提供的平台上才能有所作为。这是一个划时代的、意义深远的变化，而且这个变化不仅发生在西方发达国家，也发生在发展中国家。

在一个由多元组织构成的社会中，拿政府、企业 and 非营利机构这三类组织相互比较，企业和非营利机构因为受到市场、公众和政府的制约，它

们的管理者不可能像政府那样走上极权主义统治，这是它们在德鲁克看来，比政府更重要、更值得寄予希望的原因。尽管如此，它们仍然可能因为管理缺位或者管理失当，例如官僚专制，不能达到德鲁克期望的“负责任地、高绩效地运作”，从而为极权专制垄断社会资源让出空间、提供机会。在所有机构中，包括在互联网时代虚拟的工作社群中，知识工作者的崛起既为新的管理提供了基础和条件，也带来对传统的“胡萝卜加大棒”管理方式的挑战。德鲁克正是因应这样的现实，研究、创立和不断完善现代管理学的。

1999年1月18日，德鲁克接近90岁高龄，在回答“我最重要的贡献是什么”这个问题时，他写了下面这段话：

我着眼于人和权力、价值观、结构和规范去研究管理学，而在所有这些之上，我聚焦于“责任”，那意味着我是把管理学当作一门真正的“博雅技艺”来看待的。

给管理学冠上“博雅技艺”的标识是德鲁克的首创，反映出他对管理的独特视角，这一点显然很重要，但是在他众多的著作中却没找到多少这方面的进一步解释。最完整的阐述是在他的《管理新现实》这本书第15章第五小节，这节的标题就是“管理是一种博雅技艺”：

30年前，英国科学家兼小说家斯诺（C.P.Snow）曾经提到当代社会的“两种文化”。可是，管理既不符合斯诺所说的“人文文化”，也不符合他所说的“科学文化”。管理所关心的是行动和应用，而成果正是对管理的考验，从这一点来看，管理算是一种科技。可是，管理也关心人、人的价值、人的成长与发展，就这一点而言，管理又算是人文学科。另外，管理

对社会结构和社群（社区）的关注与影响，也使管理算得上是人文学科。事实上，每一个曾经长年与各种组织里的管理者相处的人（就像本书作者）都知道，管理深深触及一些精神层面关切的问题——像人性的善与恶。

管理因而成为传统上所说的“博雅技艺”（liberal art）——是“博雅”（liberal），因为它关切的是知识的根本、自我认知、智慧和领导力，也是“技艺”（art），因为管理就是实行和应用。管理者从各种人文科学和社会科学中——心理学和哲学、经济学和历史、伦理学，以及从自然科学中，汲取知识与见解，可是，他们必须把这种知识集中在效能和成果上——治疗病人、教育学生、建造桥梁，以及设计和销售容易使用的软件程序等。

作为一个有多年实际管理经验，又几乎通读过德鲁克全部著作的人，我曾经反复琢磨过为什么德鲁克要说管理学其实是一门“博雅技艺”。我终于意识到这并不仅仅是一个标新立异的溢美之举，而是在为管理定性，它揭示了管理的本质，提出了所有管理者努力的正确方向。这至少包括了以下几重含义：

第一，管理最根本的问题，或者说管理的要害，就是管理者和每个知识工作者怎么看待与处理人和权力的关系。德鲁克是一位基督徒，他的宗教信仰和他的生活经验相互印证，对他的研究和写作产生了深刻的影响。在他看来，人是不应该有权力（power）的，只有造人的上帝或者说造物主才拥有权力，造物主永远高于人类。归根结底，人性是软弱的，经不起权力的引诱和考验。因此，人可以拥有的只是授权（authority），也就是

人只是在某一阶段、某一事情上，因为所拥有的品德、知识和能力而被授权。不但任何个人是这样，整个人类也是这样。民主国家中“主权在民”，但是人民的权力也是一种授权，是造物主授予的，人在这种授权之下只是一个既有自由意志，又要承担责任的“工具”，他是造物主的工具而不能成为主宰，不能按自己的意图去操纵和控制自己的同类。认识到这一点，人才会谦卑而且有责任感，他们才会以造物主才能够掌握、人类只能被其感召和启示的公平正义，去时时检讨自己，也才会甘愿把自己置于外力强制的规范和约束之下。

第二，尽管人性是不完美的，但是人彼此平等，都有自己的价值，都有自己的创造能力，都有自己的功能，都应该被尊敬，而且应该被鼓励去创造。美国的独立宣言和宪法中所说的，人生而平等，每个人都有与生俱来、不证自明的权利（rights），正是从这一信念而来的，这也是德鲁克的管理学之所以可以有所作为的根本依据。管理者是否相信每个人都有善意和潜力？是否真的对所有人都平等看待？这些基本的或者说核心的价值观和信念，最终决定他们是否能和德鲁克的学说发生感应，是否真的能理解和实行它。

第三，在知识社会和知识型组织里，每一个工作者在某种程度上，都既是知识工作者，也是管理者，因为他可以凭借自己的专门知识对他人和组织产生权威性的影响——知识就是权力。但是权力必须和责任捆绑在一起。而一个管理者是否负起了责任，要以绩效和成果做检验。凭绩效和成果问责的权力是正当和合法的权力，也就是授权（authority），否则就成为德鲁克坚决反对的强权（might）。绩效和成果之所以重要，不但在经济和物质层面，而且在心理层面，都会对人们产生影响。管理者和领导者

如果持续不能解决现实问题，大众在彻底失望之余，会转而选择去依赖和服从强权，同时甘愿交出自己的自由和尊严。这就是为什么德鲁克一再警告，如果管理失败，极权主义就会取而代之。

第四，除了让组织取得绩效和成果，管理者还有没有其他的责任？或者换一种说法，绩效和成果仅限于可量化的经济成果和财富吗？对一个工商企业来说，除了为客户提供价廉物美的产品和服务、为股东赚取合理的利润，能否同时成为一个良好的、负责任的“社会公民”，能否同时帮助自己的员工在品格和能力两方面都得到提升呢？这似乎是一个太过苛刻的要求，但它是一个合理的要求。我个人在十多年前，和一家这样要求自己的后勤服务业的跨国公司合作，通过实践认识到这是可能的。这意味着我们必须学会把伦理道德的诉求和经济目标，设计进同一个工作流程、同一套衡量系统，直至每一种方法、工具和模式中去。值得欣慰的是，今天有越来越多的机构开始严肃地对待这个问题，在各自的领域做出肯定的回答。

第五，“作为一门博雅技艺的管理”或称“博雅管理”，这个讨人喜爱的中文翻译有一点儿问题，从翻译的“信、达、雅”这三项专业要求来看，雅则雅矣，信有不足。liberal art直译过来应该是“自由的技艺”，但最早的繁体字中文版译成了“博雅艺术”，这可能是想要借助它在中国语文中的褒义，我个人还是觉得“自由的技艺”更贴近英文原意。liberal本身就是自由。art可以译成艺术，但管理是要应用的，是要产生绩效和成果的，所以它首先应该是一门“技能”。另一方面，管理的对象是人们的工作，和人打交道一定会面对人性的善恶，人的千变万化的意念——感性的和理性的，从这个角度看，管理又是一门涉及主观判断的“艺术”。所以art其实更适合解读为“技艺”。liberal——自由，art——技艺，把两者合起来就是“自由

技艺”。

最后我想说的是，我之所以对liberal art的翻译这么咬文嚼字，是因为管理学并不像人们普遍认为的那样，是一个人或者一个机构的成功学。它不是旨在让一家企业赚钱，在生产效率方面达到最优，也不是旨在让一家非营利机构赢得道德上的美誉。它旨在让我们每个人都生存在其中的人类社会和人类社群（社区）更健康，使人们较少受到伤害和痛苦。让每个工作者，按照他与生俱来的善意和潜能，自由地选择他自己愿意在这个社会或社区中所承担的责任；自由地发挥才智去创造出对别人有用的价值，从而履行这样的责任；并且在这样一个创造性工作的过程中，成长为更好和更有能力的人。这就是德鲁克先生定义和期待的，管理作为一门“自由技艺”，或者叫“博雅管理”，它的真正的含义。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

推荐序二 跨越时空的管理思想

20多年来，机械工业出版社华章公司关于德鲁克先生著作的出版计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜，广受读者喜爱。我非常荣幸，一开始就全程参与了这套丛书的翻译、出版和推广活动。尽管这套丛书已经面世多年，然而每次去新华书店或是路过机场的书店，总能看见这套书静静地立于书架之上，长盛不衰。在当今这样一个强调产品迭代、崇尚标新立异、出版物良莠难分的时代，试问还有哪本书能做到这样呢？

如今，管理学研究者们试图总结和探讨中国经济与中国企业成功的奥秘，结论众说纷纭、莫衷一是。我想，企业成功的原因肯定是多种多样的。中国人讲求天时、地利、人和，缺一不可，其中一定少不了德鲁克先生著作的启发、点拨和教化。从中国老一代企业家（如张瑞敏、任正非），及新一代的优秀职业经理人（如方洪波）的演讲中，我们常常可以听到来自先生的真知灼见。在当代管理学术研究中，我们也可以常常看出先生的思想指引和学术影响。我常常对学生说，当你不能找到好的研究灵感时，可以去翻翻先生的著作；当你对企业实践困惑不解时，也可以把先生的著作放在床头。简言之，要想了解现代管理理论和实践，首先要从研读德鲁克先生的著作开始。基于这个原因，1991年我从美国学成回国后，在南京大学商学院图书馆的一角专门开辟了德鲁克著作之窗，并一手创办了德鲁克论坛。至今，我已在南京大学商学院举办了100多期德鲁克论坛。在这一点上，我们也要感谢机械工业出版社华章公司为德鲁克先生著作的翻译、出版和推广付出的辛勤努力。

在与企业家的日常交流中，当发现他们存在各种困惑的时候，我常常推荐企业家阅读德鲁克先生的著作。这是因为，秉持奥地利学派的一贯传统，德鲁克先生总是将企业家和创新作为著作的中心思想之一。他坚持认为：“优秀的企业家和企业家精神是一个国家最为重要的资源。”在企业的发展过程中，企业家总是面临着效率和创新、制度和个性化、利润和社会责任、授权和控制、自我和他人等不同的矛盾与冲突。企业家总是在各种矛盾与冲突中成长和发展。现代工商管理教育不但需要传授建立现代管理制度的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者，两者缺一不可。这是因为，一方面，企业家需要通过对管理原则、责任和实践进行研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低限度；另一方面，一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也会很容易土崩瓦解。换言之，一个再高效的组织，如果缺乏有效的管理者和员工，组织的效率也不可能得到实现。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但是我们可以看到自由、成长、创新、多样化、多元化的思想在其著作中是一以贯之的。正如德鲁克在《旁观者》一书的序言中所阐述的，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克却说，“人比任何概念都有趣多了”。德鲁克本人虽然只是管理的旁观者，但是他对企业家工作的理解、对管理本质的洞察、对人性复杂性的观察，鞭辟入里、入木三分，这也许就是企业家喜爱他的著作的原因吧！

德鲁克先生从研究营利组织开始，如《公司的概念》（1946年），到研究非营利组织，如《非营利组织的管理》（1990年），再到后来研究社会组织，如《功能社会》（2002年）。虽然德鲁克先生的大部分著作出版于20世纪六七十年代，然而其影响力却是历久弥新的。在他的著作中，读者很容易找到许多最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的“真知灼见”，从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、跨国公司、企业成长和创新型组织等。

30多年前在美国读书期间，我就开始阅读先生的著作，学习先生的思想，并聆听先生的课堂教学。回国以后，我一直把他的著作放在案头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每次重温的时候，竟然会生出许多不同以往的想法和体会。仿佛这是一座挖不尽的宝藏，让人久久回味，有幸得以伴随终生。一本著作一旦诞生，就独立于作者、独立于时代而专属于每个读者，不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发、得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的著作就是如此。

特此作序，与大家共勉！



南京大学人文社会科学资深教授、商学院名誉院长

博士生导师

2018年10月于南京大学商学院安中大楼

推荐序三

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院是因循彼得·德鲁克和伊藤雅俊命名的。德鲁克生前担任玛丽·兰金·克拉克社会科学与管理学教席教授长达三十余载，而伊藤雅俊则受到日本商业人士和企业家的高度评价。

彼得·德鲁克被称为“现代管理学之父”，他的作品涵盖了39本著作和无数篇文章。在德鲁克学院，我们将他的著述加以浓缩，称之为“德鲁克学说”，以撷取德鲁克著述在五个关键方面的精华。

我们用以下框架来呈现德鲁克著述的现实意义，并呈现他的管理理论对当今社会的深远影响。

这五个关键方面如下。

（1）**对功能社会重要性的信念**。一个功能社会需要各种可持续性的组织贯穿于所有部门，这些组织皆由品行端正和有责任感的经理人来运营，他们很在意自己为社会带来的影响以及所做的贡献。德鲁克有两本书堪称他在功能社会研究领域的奠基之作。第一本书是《经济人的末日》（1939年），“审视了法西斯主义的精神和社会根源”。然后，在接下来出版的《工业人的未来》（1942年）一书中，德鲁克阐述了自己对第二次世界大战后社会的展望。后来，因为对健康组织对功能社会的重要作用兴趣盎然，他的主要关注点转到了商业。

（2）**对人的关注**。德鲁克笃信管理是一门博雅艺术，即建立一种情境，使博雅艺术在其中得以践行。这种哲学的宗旨是：管理是一项人的活

动。德鲁克笃信人的潜质和能力，而且认为卓有成效的管理者是通过人来做成事情的，因为工作会给人带来社会地位和归属感。德鲁克提醒经理人，他们的职责可不只是给大家发一份薪水那么简单。

对于如何看待客户，德鲁克也采取“以人为本”的思想。他有一句话人人知晓，即客户决定了你的生意是什么，这门生意出品什么以及这门生意日后能否繁荣，因为客户只会为他们认为有价值的东西买单。理解客户的现实以及客户崇尚的价值是“市场营销的全部所在”。

（3）对绩效的关注。经理人有责任使一个组织健康运营并且持续下去。考量经理人的凭据是成果，因此他们要为那些成果负责。德鲁克同样认为，成果负责制要渗透到组织的每一个层面，务求淋漓尽致。

制衡的问题在德鲁克有关绩效的论述中也有所反映。他深谙若想提高人的生产力，就必须让工作给他们带来社会地位和意义。同样，德鲁克还论述了在延续性和变化二者间保持平衡的必要性，他强调面向未来并且看到“一个已经发生的未来”是经理人无法回避的职责。经理人必须能够探寻复杂、模糊的问题，预测并迎接变化乃至更新所带来的挑战，要能看到事情目前的样貌以及可能呈现的样貌。

（4）对自我管理的关注。一个有责任心的工作者应该能驱动他自己，能设立较高的绩效标准，并且能控制、衡量并指导自己的绩效。但是首先，卓有成效的管理者必须能自如地掌控他们自己的想法、情绪和行动。换言之，内在意愿在先，外在成效在后。

（5）基于实践的、跨学科的、终身的学习观念。德鲁克崇尚终身学

习，因为他相信经理人必须要与变化保持同步。但德鲁克曾经也有一句名言：“不要告诉我你跟我有过一次精彩的会面，告诉我你下周一打算有哪些不同。”这句话的意思正如我们理解的，我们必须关注“周一早上的不同”。

这些就是“德鲁克学说”的五个支柱。如果你放眼当今各个商业领域，就会发现这五个支柱恰好代表了五个关键方面，它们始终贯穿交织在许多公司使命宣传达的讯息中。我们有谁没听说过高管宣称要回馈他们的社区，要欣然采纳以人为本的管理方法和跨界协同呢？

彼得·德鲁克的远见卓识在于他将管理视为一门博雅艺术。他的理论鼓励经理人去应用“博雅艺术的智慧和操守课程来解答日常在工作、学校和社会中遇到的问题”。也就是说，经理人的目光要穿越学科边界来解决这世上最棘手的一些问题，并且坚持不懈地问自己：“你下周一打算有哪些不同？”

彼得·德鲁克的影响不限于管理实践，还有管理教育。在德鲁克学院，我们用“德鲁克学说”的五个支柱来指导课程大纲设计，也就是说，我们按照从如何进行自我管理到组织如何介入社会这个次序来给学生开设课程。

德鲁克学院一直十分重视自己的毕业生在管理实践中发挥的作用。其实，我们的使命宣言就是：

通过培养改变世界的全球领导者，来提升世界各地的管理实践。

有意思的是，世界各地的管理教育机构也很重视它们的学生在实践中的表现。事实上，这已经成为国际精英商学院协会（AACSB）认证的主要

标志之一。国际精英商学院协会“始终致力于增进商界、学者、机构以及学生之间的交融，从而使商业教育能够与商业实践的需求步调一致”。

最后我想谈谈德鲁克和管理教育，我的观点来自2001年11月BizEd杂志第1期对彼得·德鲁克所做的一次访谈，这本杂志由商学院协会出版，受众是商学院。在访谈中，德鲁克被问道：在诸多事项中，有哪三门课最重要，是当今商学院应该教给明日之管理者的？

德鲁克答道：

第一课，他们必须学会对自己负责。太多的人仍在指望人事部门来照顾他们，他们不知道自己的优势，不知道自己的归属何在，他们对自己毫不负责。

第二课也是最重要的，要向上看，而不是向下看。焦点仍然放在对下属的管理上，但应开始关注如何成为一名管理者。管理你的上司比管理下属更重要。所以你要问：“我应该为组织贡献什么？”

最后一课是必须修习基本的素养。是的，你想让会计做好会计的事，但你也想让她了解其他组织的功能何在。这就是我说的组织的基本素养。这类素养不是学一些相关课程就行了，而是与实践经验有关。

凭我一己之见，德鲁克在2001年给出的这则忠告，放在今日仍然适用。卓有成效的管理者需要修习自我管理，需要向上管理，也需要了解一个组织的功能如何与整个组织契合。

彼得·德鲁克对管理实践的影响深刻而巨大。他涉猎广泛，他的一些早

期著述，如《管理的实践》（1954年）、《卓有成效的管理者》（1966年）以及《创新与企业家精神》（1985年），都是我时不时会翻阅研读的书籍，每当我作为一个商界领导者被诸多问题困扰时，我都会从这些书中寻求答案。

珍妮·达罗克

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院院长

亨利·黄市场营销和创新教授

美国加州克莱蒙特市

译者序

德鲁克一生以“旁观者”自居，以“除非能改变人们的生活”作为从事学术研究的重要法则，运用其睿智的才思及远见卓识，带着一双“热眼”去观察和感知世事运行的规则与规律。作为“一个走在信息时代前面的人”，“他集丰富的知识、广泛的实践经验、深邃的洞察力、精辟的分析和拨云见日般的常识于一身”，在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示，成为“当代最经久不衰的管理思想家”。德鲁克凭其扎根于实践基础之上的30余部著作所带来的深远影响，奠定了他在现代管理学上的开创者地位，被世人尊称为“现代管理学之父”“大师中的大师”。

本书摘录于德鲁克业已出版的10本经典著作，集德鲁克毕生著作的精华于一身，浓缩了德鲁克几十年来关于管理、个人和社会的思考。可以说，这一著作的出版，为正在寻求快速领会德鲁克思想精髓的读者找到了一条捷径。

本书由“管理篇”“个人篇”和“社会篇”三部分构成。

在“管理篇”中，德鲁克从回答管理的内涵入手，在对管理的维度、企业的宗旨和使命进行分析的基础上，论述了非营利组织给企业可能带来的影响及存在的社会问题、管理的新范式、管理人员需要获得的信息、目标管理与自我控制、选拔人才的原则等问题。同时，针对未来社会的发展趋势，提出了“企业家企业”和“新企业”等概念，指出了关注市场、建立高层管理团队、企业家战略的必要性。

在“个人篇”中，德鲁克将所关注问题的视角转向了管理者和知识工作者个人，指出卓有成效是务必要学会的，有效的管理者一定要把注意力放在“贡献”上，知识工作者不仅要了解自身的优势和价值观，而且还要学会“掌握自己的时间”、做“有效的决策”“发挥沟通的作用”、做一个具备领导能力的“领导”，并把握“创新的原则”。同时，为了应对“21世纪的管理挑战”，管理者也要学会“管理未来”。德鲁克预言，在当今社会向知识社会转变的过程中，最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

在“社会篇”中，德鲁克进一步指出，由于知识工作者的出现，将会引领21世纪出现一场不同于以往社会的变革，当福利国家时代已成为往事之后，“企业家社会”可能就会到来。他同时又一次预见性地指出，在“后资本主义社会”，通过社会部门来获取公民权将越来越重要。同时，他用一定的篇幅论述了为面对即将出现的“新现实”，应该具备怎样的价值观。

总体而言，本书所囊括的三部分既浑然一体，又可以独立成文，读者可以根据兴趣和需要有选择性地阅读。在本书中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到主流理论界所强调的“数理模型”和“实证分析”。读者所能看到的是，大师融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题所做的根本性思考。其中所体现的“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’”的理念，正是管理经验学派的魅力所在。

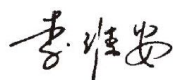
德鲁克在本书中所体现出的管理理念对目前中国的企业改革也具有十

分重要的理论意义和现实意义。众所周知，随着中国企业改革的深化，现代企业制度建设已经进入了由治“标”到治“本”、由“违规”到“合规”的新阶段。经验表明，决定这场改革成败的关键正是取决于曾被描述为“同一枚硬币的两面”的“治理”和“管理”能否基于中国具体环境的变化得到创新发展，而本书所揭示的管理思想恰恰道出了个中方向。从公司治理的角度来看，德鲁克让我们思考，上市公司治理应该从“非营利组织”中借鉴什么；对知识型社会中的管理者而言，如何通过公司治理制度安排使其做到“卓有成效”；随着企业家社会的到来，公司治理机制如何设计才有利于企业家精神的培育；在利益相关者等问题日益成为公司治理框架内不可或缺的一部分的今天，如何把握“企业社会责任的限度”，等等。就管理视角而言，德鲁克启发我们，伟大的企业之所以伟大，是因为企业能够了解自己的责任和使命，认清自己该做什么，不该做什么；卓有成效的管理者之所以能够做到卓有成效，是因为他能够认识到自身的优势和劣势，能够进行有效的沟通、决策，并充分发挥领导能力。此外，德鲁克还提醒我们，随着知识社会的兴起，企业家社会的到来，企业及其管理者应该早做准备，以应对未来的挑战，等等。当然，本书给我们所带来的启发绝不仅限于此，相信通过对这一著作的细心研读，将会使“德鲁克迷”轻而易举地打开德鲁克的思想之门，“以大师之道”感悟到更多的管理真谛。

综上所述，本书既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。如今历时半载，这本著作的译稿终于与广大读者见面了，诚惶诚恐中有一种如释重负之感。值此之际，首先，我们要感谢南开大学商学院、东北大学工商管理学院的领导与同事的支持及鼓励。其次，为了使德鲁克先生这一经典著作

更加完美地呈现给读者，真实、准确地展现大师的管理思想，在翻译过程中我们参考了本书中所涉及的德鲁克作品的一些已有译作，在此，对这些与我们同样怀着践行德鲁克先生“管理理念”的译者和出版社谨致谢忱。最后，在本书翻译过程中，机械工业出版社华章公司的吴亚军编辑做了大量的协调工作，并提出了很多有益的建议，在此一并表示感谢。

鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。



管理学博士、经济学博士

南开大学商学院院长

教育部长江学者特聘教授

自序 编写本书的起因和目的

本书是从我60年的管理工作经历和作品中精心挑选并编写而成的。它始于《工业人的未来》（1942），止于1999年的《21世纪的管理挑战》（至少目前是这样）。

本书的编写有两个目的：其一，我希望它能够为读者提供一种关于管理学连贯的并且易懂的入门介绍；其二，希望它能够为我所有关于管理方面的作品做一个总结，同时，还要回答一个我及我的编辑已经被问过很多遍的问题：“我应该从哪里开始读德鲁克先生的作品，哪些才是他作品的精髓？”

我多年的好友上田惇生先生首先对本书进行了构思。他本人在日本管理界声名显赫，在60岁时，他开始了第二份工作，那就是东京一所新建的技术大学的创始人和主要管理者。他作为我在日本的翻译和编辑长达30年之久。当我的作品开始在日本发行的时候，他就翻译了我的多部作品，他对我的作品的熟悉和把握甚至超过了我本人。因此，他越来越经常地被邀请去参加日本的一些学术会议和论坛，这些会议和论坛的主题都是关于我的作品的，而且他发现他总是一次次地被人们，尤其是那些年轻人，其中包括许多学生和刚刚开始工作的管理者问及同样的问题：“我应该从哪里开始读德鲁克先生的作品？”

这使上田惇生先生重新研读了我的作品，并从中挑选出最相关的章节，经过精简，使它们读起来好像是一部紧凑而完整的作品。他最终完成的《德鲁克管理思想精要》包括3卷，一共有57章：第1卷是关于组织的管

理；第2卷是关于组织社会中的个人；第3卷是关于社会。2000年的夏秋两季这本《德鲁克管理思想精要》首先在日本发行，并获得巨大成功。

《德鲁克管理思想精要》同时也在中国台湾、中国大陆、韩国以及阿根廷、墨西哥、巴西发行。

上田惇生所编写的版本也曾被用在《德鲁克管理思想精要》在美国和英国的版本中。但这些版本仅有26章，还不及上田惇生原版日文译本的一半，而且分别还有一些不同的侧重点。美国哈珀·柯林斯出版公司的小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield, Jr.）先生是我的老朋友，作为我在美国的编辑也有30多年了，他在几年前也认为有必要为我60年来关于管理的作品做个介绍或总结。同时，他清楚地看到这本书在美国和英国（可能也涵盖了西欧国家）的读者可能会比日文译本的读者更加广泛，但是他们的关注点也更加集中。更加广泛是因为在西方，一批非管理者的人数正在增加，他们把管理当作一种公众的兴趣来了解；同样，在大学及学院中的学生人数也在不断增加，他们并非管理专业的学生，将管理课程仅看成一般性的教育；最后，大量中层管理者和专业人员的人数也在迅速增长，无论在大学或他们工作的公司里，他们都热衷于先进的管理课程。然而，他们的关注点也可能比较集中，因为对于另外一些读者而言，理想中的德鲁克作品应该少些介绍或总结，他们想要一本简洁的、通俗易懂的并且重点明确的管理学作品，而且要仅限于管理学。因此，在我的大力支持下，小卡斯·坎菲尔德使用上田惇生编辑和精简过的日本版本，并将其编辑成一本综合全面、条理清晰，又自成一体的管理学作品。其中，管理包括对企业的管理和个人自身的管理，不管是一个管理者还是一个专业人员，无论是在一个企业之中还是在运用管理的组织社会中都是如此。

我及我的读者都应该对上田惇生和小卡斯·坎菲尔德二人抱有深切的感激之情。他们二人为本书的出版付出了难以置信的努力，并做出了巨大的贡献。一些作者的最终作品不一定是对他们自己著作的最好介绍。但是，我仍然确信，这本包括管理的基本原则、关注重点及面临的问题、挑战和机遇的书是真正的、条理清晰又自成一体的管理学作品。

如前所述，本书也是对我本人管理作品的一个总结。读者可能想知道在我的哪些书里能够找到他们所感兴趣的某个主题或者领域，以便于进一步研究。因此，在这里，我将本书中26章的出处做简单介绍。^[1]

第1章和第26章来源于《管理新现实》（The New Realities，1989）。

第2、3、5、18章来源于《管理：使命、责任、实践》（Management：Tasks，Responsibilities，Practices，1973）。

第4章和第19章来源于《管理未来》（Managing for the Future，1992），它们首次分别发表于《哈佛商业评论》（1989）和《华尔街日报》（1988）。

第6、15、21章来源于《21世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21st Century，1999）。

第7章和第23章来源于《巨变时代的管理》（Managing in a Time of Great Change，1995），它们首次分别发表于《哈佛商业评论》（1994）和《大西洋月刊》（1996）。

第8章来源于《管理的实践》（ The Practice of Management , 1954 ）。

第9章来源于《管理前沿》（ The Frontiers of Management , 1986 ）, 首次发表于《哈佛商业评论》（ 1985 ）。

第10、11、12、20、24章来源于《创新与企业家精神》（ Innovation and Entrepreneurship , 1985 ）。

第13、14、16、17章来源于《卓有成效的管理者》（ The Effective Executive , 1966 ）。

第22章和第25章来源于《后资本主义社会》（ Post-Capitalist Society , 1993 ）。

以上提及的这些书在美国以及大部分国家都已印刷发行。

本书中没有从我其他5部重要的管理作品中做任何摘录，它们分别是：《工业人的未来》（ The Future of Industrial Man , 1942 ）；《公司的概念》（ Concept of the Corporation , 1946 ）；《为成果而管理》（ Managing for Results , 1964 , 这是第一本涉及“战略”这一主题的书，40年前，“战略”一词在商业界还无人知晓 ）；《动荡时代的管理》（ Managing in Turbulent Times , 1980 ）；《非营利组织的管理》（ Managing the Non-profit Organization , 1990 ）。这些重要的书籍目前仍然被人们广泛阅读和使用。但是，由于它们所涉及的主题相对于本书摘录的章节来讲过于专业化，在某种程度上也过于专门化，因此不得不将它们省去。

彼得·德鲁克

2001年春

[1] 以下书籍的中文版已全部由机械工业出版社出版。——译者注

第一部分 管理篇

第1章 作为一种社会功能与人文艺术的管理

第2章 管理的维度

第3章 企业的宗旨和使命

第4章 非营利组织带给商业界的启示

第5章 社会影响和社会问题

第6章 管理的新范式

第7章 当今管理者需要的信息

第8章 目标管理与自我控制

第9章 选拔人才的基本原则

第10章 企业家企业

第11章 新企业

第12章 企业家战略

第1章 作为一种社会功能与人文艺术的管理

在人类发展的历史长河中，管理出现的速度之快和影响范围之大是其他体制所无法比拟的。在不到150年的时间里，管理就已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式，并为各个国家平等参与这种经济制定了新规则。同时，管理自身也在不断发生着变化，而管理者中却很少有人意识到管理所具有的巨大影响力。事实上，很多人都像莫里哀（Molière）的《贵人迷》剧中的主人公汝尔丹（Jourdain）先生一样，尚未发觉自己已经拥有了高雅的谈吐，管理者也没有觉察到自己正在从事或违背管理，因此会在面临巨大挑战时表现出一种无能为力的状态。管理者所面临的真正重要的问题是由成功的管理本身所造成的，而并非来自技术与政治，这些问题并非产生于管理与企业之外。

由此可以确定，管理的基本任务仍然没有改变，依旧是：使人们能为了共同的目标、带着共同的价值观，在适当的组织内，通过培训和开发共同开展工作以及对外界变化做出相应的反应。但是，这一任务的含义本身却发生了变化，因为管理的运转已将劳动力的构成由非技术工人转变为具有受过高等教育的知识工作者。

管理的起源与发展

在第一次世界大战前夕，少数思想家开始意识到管理的存在。但是，即使在最先进的国家也没有人与管理打过交道。现在，美国人口统计局提

到的“管理与专业人员”已经成为劳动力大军中最为庞大的一个团体，占劳动力总数的1/3还要多。管理已经成为促成这一转变的主要因素。在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域中雇用大量的知识工作者与技术人员，使得生产效率有了很大的提高，这在以往的任何一个社会中都无法做到这一点。事实的确如此，以往的社会无法容纳如此众多的人员。即使在不久以前，仍然没有人知道如何把具备不同技术与不同知识的人集合在一起，以实现一个共同的目标。

18世纪的中国是西方知识分子向往的地方，因为中国为受过教育的人提供的工作机会超过了所有欧洲国家——每年约有2万个就业机会。而如今，美国的人口与那时中国人口的数量相差无几，美国每年有100万名大学生毕业，绝大多数大学生都能找到待遇优厚的工作，正是管理给他们提供了这些有利的工作机会。

知识，尤其是那些高等知识，总是会趋向于被专业化。知识本身并不能够产生什么东西。但是，一个现代企业（不仅是大型企业）却可以雇用上万个具有高等知识的人，他们代表着60多个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场专家、经济学家、统计学家、心理学家、计划人员、会计师、人力资源管理者，都在一个共同的企业中工作。如果不是身处一个处于管理中的企业，那么任何人都无法发挥自身的效用。

究竟是过去100年中的知识爆炸先出现，还是把知识应用于生产领域的管理先出现？无论答案是什么，我都觉得这个问题毫无意义。如果没有发达社会赖以生存的知识基础，那么无论是现代管理还是现代企业都无法生存。同样，正是管理（事实上也只有管理）才使得知识与知识分子能够

发挥他们自身的作用。正是由于管理的出现，才使得知识从社会的装饰物与奢侈品转变成为一切经济实体的真正资本。

回溯到1870年，也就是大型企业刚刚出现雏形之时，能预测到这种发展趋势的企业领导人并不多见。其原因不在于他们缺乏远见，而在于缺少先例。当时，唯一的庞大而永久的组织就是军队。因此，对于那些建设洲际铁路、钢铁工厂、现代银行和百货公司的人来说，军队的“命令-控制”结构就是一种模式，这也就不足为奇。在这种模式中，高高在上的少数人发号施令，位于下层的大多数人按照命令办事。这种模式一直延续了近百年。然而，在这漫长的时间里，它并非一成不变。恰恰相反，在各种各样的专业知识注入企业之后，它立即发生了巨大的变化。

弗里德里希·冯·赫夫纳-阿尔滕耐克（Friedrich von Hefner-Alteneck）是大学培养的第一个制造业工程师，于1867年被德国的西门子公司雇用，他用了将近5年的时间建立了一个研究部门。此后他又创建了其他专业部门。到第一次世界大战爆发时，制造商公认的职能已经确立：研究与设计、制造、营销、金融与财会，此后又出现了人力资源（或人事）开发。

在当时，另一种管理导向的出现及其发展对企业和整个世界经济的影响更大。这种发展就是采用培训的方式，对体力劳动实施管理。在过去40年的时间里，培训是战争时期的必要产物，推动了整个世界经济的变革，因为它使那些低收入的国家做到了传统经济理论认为不可能发生的事：几乎在一夜之间成为高效率的竞争者，但工资仍然保持在较低的水平上。

亚当·斯密（Adam Smith）曾经指出，生产和销售棉纺织品或小提琴都需要体力与管理上的技能。对于一个国家或一个地区来说，这种技能和

劳动力传统的开发可能会需要几百年的时间。

然而在第一次世界大战期间有了很大的转折，大量非技术、前工业化时代的劳动力几乎转眼之间就成为生产者。为了满足这种管理上的需要，美国与英国的企业开始采用弗雷德里克W.泰勒（Frederick W.Taylor）在1885~1910年所提出的科学管理理论，大规模地对蓝领工人进行系统培训。它们分析了任务后，使之分解成单个非技术性的操作，而这种操作是很快就能被学会的。在第二次世界大战中，培训又有了进一步的发展，它首先为日本人所应用，20年后又被韩国人采纳。日本人和韩国人对培训的应用成为它们国家经济腾飞的基础。

到了20世纪二三十年代，管理已经逐渐地被应用于制造业中更多的领域和方面。例如，管理中的分散化经营使一个企业集大规模与小规模经营的优点于一身。会计从简单的“簿记”发展成为分析与控制。计划产生于1917年和1918年的“甘特图”（Gantt Chart），并发展成为战时生产制订计划；逻辑分析与统计分析也被用于制订战时生产计划，它们用定量分析的方法使经验与直觉转变为定义、信息与判断。由于管理概念被应用于分配与销售，市场营销获得了很大的发展。此外，早在20世纪20年代中后期和30年代初期，美国一些管理学的开拓者开始对制造业的组织方式提出质疑。这些先驱者包括国际商业机器公司（IBM）初创时的老托马斯·沃森（Thomas Watson Sr.）、西尔斯·罗巴克公司（Sears Roebuck，简称“西尔斯公司”）的罗伯特E.伍德（Robert E.Wood）和哈佛商学院的乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）。他们认为，装配线只是一种短期问题的解决方式。虽然装配线能带来很高的生产率，但是它在经济上却不尽如人意，因为它缺乏灵活性，对人力资源的利用率低，而且工程技术的水平也

比较低。他们开始思考并试验，从而最终导致了“自动化”的出现，并使之成为组织制造业生产过程的主要方式。他们的思考和试验还产生了集体协作、质量中心以及以信息为基础的组织，并且还使组织成为管理人力资源的方式。所有这些管理上的创新都是把知识应用于工作之中，都意味着以系统与信息替代猜测、体力以及繁重的劳动。用泰勒的话说就是，这些创新都标志着以“更聪明地工作”代替了“更勤奋地工作”，脑力在一定程度上取代了体力。

这些变化的重要影响在第二次世界大战时变得尤为明显。直到第二次世界大战接近尾声，德国人仍然在战略方面表现得技高一筹。由于内部战线较短，他们只需要较少的后援部队就能取得与对手相同的战斗能力。然而，最后还是同盟国赢得了胜利——他们靠管理取得了胜利。美国的人口只有其他交战国人口总和的1/5，军队的数量也仅占其他交战国军队总和的1/5左右，但它生产的战争物资超过了其他交战国生产量的总和。它可以把作战物资运送到中国、苏联、印度、非洲和西欧这些遥远的前线。难怪在大战结束之时，整个世界都充满了管理意识，或者说，管理已成了一种公认的特殊工作，它完全可以被研究，可以发展成一门独立的学科——这在战后时期享有经济领导地位的国家中是有目共睹的事实。

第二次世界大战结束之后，我们开始认识到，管理不再只是局限于企业管理，它涉及的领域越来越多。它与努力有联系，这种努力把其他拥有不同知识与技术的人集合在一个组织中。它有必要被应用于所有“第三部门”，如医院、大学、教会、艺术团体和社会服务机构。自从第二次世界大战以来，第三部门在美国的发展比商业部门或政府机构的发展要快得多。尽管加强对志愿人员的管理和进行募捐的必要性可能会使非营利组织

的管理者与营利组织的管理者有很大的不同，但是两者之间仍然有许多责任是相同的，如制定正确的战略与目标、开发与培养人才、衡量工作成果与绩效，以及推销各自组织的服务。世界范围的管理已经成为一种新的社会职能。

管理与企业家精神

在管理学及其管理实践中的一个重要进步就是它们现在都包含着企业家精神和创新。目前，一场毫无意义的争论把“管理”与企业家精神对立起来，甚至是使其“相互”排斥。这如同把小提琴家拨弦的手与拉弓的手视为“对立”或“互相排斥”一样。事实上，二者都是必要的，而且总是同时被需要的，二者应互相配合和互相协调才能表现出更好的绩效。任何一个既存的组织，无论是企业还是教会、工会或医院，如果不能创新，那么它将会如一潭死水，没有什么发展前途。同样，任何一个新组织，无论是企业还是教会、工会或医院，如果没有管理，那么它也会分崩离析，毫无组织秩序和发展可言。疏于创新是既存组织日趋萎缩的唯一重要原因，而不懂得如何管理则是新的组织走向失败的唯一重要原因。

然而，大多数关于管理的书籍很少重视企业家精神与创新，这其中一个重要的原因在于，在第二次世界大战以后（大部分管理书籍是在这一时期出版的），管理的主要任务在于管理既存的组织，而非创造新的、不同的组织。在此期间，大部分组织是按既定的模式发展的，是沿着30年或50年以前已经确定的轨道发展的。如今，这种情况已发生了巨大的转变。我们再一次进入了一个创新的时代，而这种创新并不局限于“高技术”或一般意义上的技术。事实上，社会创新（正如本章试图阐明的那样）将会比任

何科学与技术的发明产生更大的重要意义与更加广泛的影响。进一步讲，我们现在已经有企业家精神与创新这门“学科”。^[1]它既是管理的一个组成部分，又以众所周知的、已经被验证过的管理原则为基础；它既适用于既存的组织，又适用于新创造的组织；它既适用于企业，又适用于非企业组织，包括政府部门等。

管理的责任

管理书籍倾向于把重点放在组织内部的管理功能上，而很少有人注意到管理的社会功能。然而，正是因为作为一种社会功能的管理十分普通，所以管理面临着极其严峻的挑战。管理对谁负有责任，为什么要负责，管理的权力建立在什么基础之上，其合法性从何而来？这些都是要解决的问题。

这些问题既不是什么商业问题，也不是什么经济问题，而是政治问题。但是，这些问题是有史以来，管理面临的最猛烈的攻击（即敌意的接管）的基础，这种攻击要比工会的攻击猛烈得多。这种企业接管首先是一种美国现象，此后逐渐遍及其他发达国家。它之所以会出现，是因为雇员退休基金使雇员成为公共企业有控制权的股东。从法律上讲，拥有退休基金的雇员是“所有者”；从经济上讲，他们是“投资者”，而且确实还是“投机者”，他们对企业与企业的福利并无兴趣。事实上，这些退休基金的所有者是“受托人”，他们只关心如何才能迅速获得金钱上的利益，除此之外别无他求，至少在美国是这样的。这种接管的企图是以这样一种假设为基础的：企业的唯一功能是向股东提供尽可能多的短期利益。在缺乏管理和企业的其他正当经营的理由的情况下，试图接管其他企业的“攻击者”总能获

胜——常常在短时间内就瓦解或掠夺了正常运转中的企业，并且以牺牲长期创造财富的能力来换取短期利益。

管理必须为自身的业绩承担责任，不仅仅在商业企业中必须做到这一点，在其他组织中也是如此。但是，如何确定其业绩？如何衡量其业绩？如何实施衡量标准？管理应对谁负责？能否回答这些问题本身也是经理面临的一个难题。他们尚未正视这样一个事实，即管理象征着权力，而权力本身意味着负有责任，意味着需要合法性。他们没有认识到这一点，即管理具有举足轻重的地位。

管理是什么

管理到底是什么呢？它是装满技巧与智谋的锦囊，还是装有商学院讲授的那些分析工具的宝袋？可以肯定的是，上述工具的重要性就如同温度计与解剖学对于内科医生那样重要。但是，管理的历史与发展演变（包括其成功的方面与存在的问题）告诉我们，管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上，具体来说如下。

1.管理是关于人类的管理。其任务是使人与人之间能够协调配合，扬长避短，发挥最大的集体效益。这就是组织的全部含义，也是管理能成为一个关键和决定性因素的主要原因。实际上，现在我们每一个人都受雇于或大或小的商业或非商业的机构，在这些机构中都必不可少地存在着管理。可以说，我们的生计依赖于管理，我们为社会做出贡献能力的大小既取决于我们自己的技术、奉献与努力，也依赖于我们所在工作单位的管理水平。

2.因为管理涉及人们在共同事业中的整合问题，所以它被深深地植根于文化之中。管理者所做的工作内容在联邦德国、英国、美国、日本或巴西都是完全一样的，但是他们的工作方式千差万别。因此，发展中国家的管理者所面临的一个基本挑战就是，如何发现和确定本国的传统、历史与文化中哪些内容可以用来构建管理，确定管理的方式。日本经济的成功与印度经济的相对落后之间的差别就在于：日本的管理者成功地把国外的管理观念植入本国的文化土壤之中，并使之茁壮成长，而印度却没有做到这一点。

3.每一个企业都有责任坚定不移地树立一个共同的目标与统一的价值观，如果没有这种责任，企业将会成为一盘散沙，也就谈不上存在企业。企业必须拥有简明扼要、清晰明了而又独一无二的宗旨。组织的使命是必须拥有很高的透明度和足够大的规模，以便能够提供一种共同的愿景。包含这种愿景的目标必须清楚、公开，而且要时常加以强调。管理面临的首要任务在于思考、制定和说明这些宗旨、价值观与目标。

4.管理必须根据需求与机会的变化而变化，以此促使企业及其成员能够得到更好的发展。每个企业都是一个学习与进行教育的机构组织，培训与发展必须落实到所有管理层次之中——培训与发展都是没有止境的。

5.每个企业内部都拥有具备不同技术与知识、从事不同工作的员工。企业必须建立在交流与个人责任之上。所有人都需要仔细地考虑他们的目标是什么，并且要保证让那些与自己有关的人明白和了解这个目标；所有人都需要仔细地考虑他们要为别人做些什么，并使别人理解这一点；所有人都需要仔细地考虑别人能够为自己做什么，并且还要使别人知道这一期

望。

6.无论是产品的数量还是净收益或净损失本身，都不足以衡量管理与企业的工作业绩。企业在市场上的地位、创新、生产率、人才开发、质量和财务状况等对一个组织的业绩与生存都是至关重要的。非营利组织也需要一些与其任务息息相关的衡量标准，正如评估一个人的健康与行为需要多种标准一样，评估一个组织的状况与业绩也并非只用唯一的标准就能做到。业绩应被纳入企业与管理之中，必须能够被有效衡量（至少要能够加以评估），并且要得到不断的改进。

7.最后，对所有企业来讲，我们都应该记住的最重要的一点就是：结果只存在于企业的外部。商业经营的目标是让顾客满意；医院的目标是治愈病人；学校的目标是使学生学到一些在10年后参与的工作中能使用的知识。而在企业的内部，只有成本。

一个管理者只有能够理解这些原则与功能，才能成为一个不断获取成功、成绩斐然的管理者。

管理是一种人文艺术

30多年前，英国科学家与小说家C.P.斯诺（C.P.Snow）谈到了现代社会的“两种文化”。然而，管理既不是斯诺所说的“人文文化”，也不是他所称的“科学文化”。管理是涉及行动与应用的学科；评价管理的标准应该是成效。这使管理成为一种艺术。然而，管理还涉及人和人的价值观、成长与发展，这又使它成为一种人文科学。所以，它确实确实关注并影响着社会和社区的结构。正如每一个长期与不同类型组织的管理者打交道的人

（如作者本人）所知道的那样，管理与精神上的关心有着密切的关系，如人的本性、善与恶。

因此，管理就是传统意义上的人文艺术，之所以被称为“人文”，是因为它涉及知识、自我认知、智慧与领导艺术等基本要素；之所以被称为“艺术”，是因为管理是一种实践与应用。管理者从人文科学和社会科学（心理学和哲学、经济学和历史、伦理学）以及自然科学中吸取所需要的知识与见识。但是，他们必须把这些知识集中到效益与结果上——医院要把注意力集中在治愈病人上，学校要把精力集中在培养学生上，桥梁铸造公司要把重心集中在建造桥梁上，计算机公司则要注重设计并出售“用户满意”的软件。

由于上述种种原因，管理将会逐渐发展成为一门学科和一种实践；通过这一学科和实践，管理作为“人文科学”将凭借其影响力和实用性再次获得人们的认可。

[1] 有关企业家精神与创新的更多内容，请参见本人在1985年出版的拙著《创新与企业家精神》中的论述。

第2章 管理的维度

商业企业及公共服务机构都是社会的重要器官。它们并不是仅仅为了自身的目的而存在，而是为了实现某种特殊的社会目的，并旨在满足社会、社区或个人的某种特别需要而存在。就其自身而言，它们本身并不是目的，而是手段。关于商业企业和其他公共服务机构提出的正确问题不应该是“它们是什么”，而应该是“它们应该做些什么，它们的任务是什么”。

与之相应，管理也是组织机构的重要器官。

接下来，我们要回答的问题应该是“管理是什么”。首先，我们必须通过管理任务或者在管理任务中来界定管理是什么。

为了使组织机构能够正常运转，并做出应有的贡献，管理必须完成三项同等重要而又极为不同的任务：

- 设定组织机构的特定目标和使命（无论它是商业企业，还是医院或大学）；
- 确保工作富有生产力，并且使员工有所成就、产生效益；
- 管理组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。

使命

任何一个组织机构都是为了某种特殊目的、使命和某种特殊的社会职能而存在的。对于商业企业而言，这些目的与使命就意味着产生经济绩

效。

在考虑这项首要任务——经济绩效上，商业企业与非商业机构是不同的。相比较而言，在考虑其他各项任务方面，它们却是极为相似的。但是，只有商业企业才把经济绩效作为其特殊使命。从商业企业的定义中我们可以看出它就是为了经济绩效而存在的。在所有其他各种组织机构中，如医院、教会、大学或军队，经济因素只是一项约束条件，而在商业企业中，经济绩效是其存在的理由和目的。

因此，商业企业的管理必须始终把经济绩效放在首位，而且在每一项决策和行动中都要以经济绩效作为出发点。只有立足于经济绩效，通过自己在经济方面取得成果，管理才能证明自身有存在的必要性，进而才能证明自身的价值。如果一家企业在经济成效方面没有获得理应的成功，那么理所当然地，它也就是失败者；如果一家企业未能以消费者愿意支付的价格向消费者提供他们所需要的商品和服务，那么它就是不成功的企业；如果一家企业没有提高或者至少没有能够维持自身所拥有的经济资源的物质生产能力，那么，可想而知，我们也不能称之为成功的企业。上面的论述意味着不论一个社会的经济或政治结构或思想意识形态是怎样的，企业都有责任获得利润，取得经济绩效。

员工的成就

接下来，我们来考虑管理的第二项任务：确保工作富有生产力，并且使员工有所成就、产生效益。商业企业（或其他任何组织机构，如医院、学校等）只拥有一项真正的资源：人。管理的第一个任务是靠人来实现

的，管理工作的目的，就是要使人力资源更富有生产力。通过员工完成工作，管理也同时完成了自己的任务。因此，使工作更富有生产力，是管理的重要职能。但与此同时，在当今社会里，这些组织机构也日益成为个人维持生计并取得社会地位、与人交往、实现个人成就和满足个人需求的必要手段。所以，使员工有所成就显得越来越重要，并成为衡量组织机构绩效水平的重要指标。由此可见，使员工有所成就，逐渐成为管理的一项重要任务。

按照自身的逻辑来组织工作，仅仅只是管理的第一步。第二步比第一步困难得多，它要使工作与人相互匹配起来，而人的逻辑与工作的逻辑存在明显的差异。要使员工有所成就，意味着要把人看成是一种有着特殊的生理与心理特点、能力、缺陷以及拥有不同行为模式的有机体，还意味着要把人力资源看成是活生生的人而不是物。

社会责任

管理的第三项任务是：管理组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。社会中的任何组织机构都不仅仅是为了自身而存在的，也不是以自身为目的。任何一个组织机构都是社会的一个器官，而且是为了社会而存在的，商业企业也不例外。自由企业不能根据对商业的影响来评定其好坏，只能根据它对社会产生的影响来进行评价。

商业企业之所以会存在，就是为了要向顾客提供满意的商品和服务，而不是为了给员工和管理者提供工作机会，甚至也不是为了给股东赚取利益和发放股息。医院之所以存在，并不是为了医生和护士，而是为了病

人。而病人的唯一愿望就是治好病以后离开医院，并且以后也不愿意再次重返医院，所以医院就是为了提供治疗病人的服务而存在的。无论是从心理、地理、文化角度，还是从社会等角度来看，组织机构都必须是社会的一个组成部分、一个重要器官。

为了履行义务、实现工作目标以及向顾客提供商品和服务，商业企业必然会对人、社区和社会产生影响。这样，它就不得不对人（如员工）拥有权力和权威，而员工自己的目标的目的并不是由企业来规定的，也不是包括在企业之中的。作为邻居与提供工作和税收收入的来源，同时也是废物和污染物的来源，企业必然会对社区产生影响。而且，在这个由各种组织所构成的多元化社会中，除了对生产的数量（即经济商品和服务）重点关注以外，企业还必须要关心生活的质量，也就是说要关注现代人和现代社区的自然环境、人际环境和社会环境。

第3章 企业的宗旨和使命

对于“企业是什么”这个问题，商业界人士典型的回答可能会是：“企业是一种以盈利为目的的组织。”类似地，典型的经济学家可能也会这样回答。但是，这种回答不仅是错误的，而且还答非所问，人们不能用利润来说明或界定企业的概念。

有关企业使命及其行为的主导经济理论，即利润最大化（它只不过是用复杂的方式来表述“贱买贵卖”这句老话），也许可以恰如其分地说明理查德·西尔斯（Richard Sears）本人是如何经营的，但却不能说明西尔斯公司或任何其他企业是如何经营的，也不可能说明应该如何经营企业。事实上，利润最大化这一概念是毫无意义的。而且，它的危险在于它使盈利性变成了企业追逐的唯一目的。

但是话又说回来，对社会来讲利润和利润率还是极为重要的，甚至比对个体企业的意义还要大。但是，盈利性却不是企业和商业活动的最终目的，它只是其中的一个限制性因素。利润并不是企业的行为和决策的解释、原因或其合理性的依据，而是对其有效性的一种考察。如果坐在董事会宝座上的不是一些商业者，而是一些大天使（archangels），那么尽管这些大天使他们个人对于获得利润完全没有兴趣，却也仍旧不得不关心利润率。这个道理同样适用于那些远非大天使的个人。

产生这种混乱的根源在于这样一种错误的观念，即认为一个人的动机（所谓商业界人士的利润动机）是对其行为的解释或促使其采取正确行动的向导。实际上，到底是否存在利润动机，是非常值得怀疑的。利润动机

一词是由古典经济学家创造出来的，目的是用于解释其静态均衡理论所无法解释的那些经济事实。到目前为止，从来就没有什么证据表明确实存在利润动机之说，并且我们早已经找到了经济变革和增长的真正原因，而最初人们都是用利润动机来解释这些现象的。

不论是否真的存在一种利润动机，对于理解企业行为、利润和利润率是没有任何作用的。吉姆·史密斯（Jim Smith）为了谋利而从事商业活动，这一事实只同他本人和他所经营的录音天使（Recording Angel）有关。实际上，并没有什么能够告诉我们，吉姆·史密斯做了些什么以及他是怎么做的。如果有人告诉我们，一个人到内华达大沙漠去寻找铀矿只是为了发财，仅凭此话我们对他的工作仍然是一无所知；如果有人告诉我们，一位心脏专家是为了谋生或是试图造福人类，此时我们对他的工作也是一无所知。利润动机以及由此衍生而来的利润最大化，与我们所理解的企业职能、企业宗旨以及对其进行的管理工作之间是没有丝毫关系的。

事实上，自从有了利润动机和利润最大化这一概念，它比过去“没有丝毫关系”还要差，它会带来其他一些危害。它是在社会中使人们对于利润的性质形成误解，并深刻仇视利润的一个主要原因，而这是工业社会中最危险的弊病之一。在美国和西欧，由于未能理解企业的性质、职能和宗旨，在公共政策方面产生了一些严重的错误，其根源也在于此。此外，还有一种普遍的看法，即认为利润和公司做出社会贡献的能力之间存在固有矛盾。实际上，形成这种观念的根源，也主要是由于利润动机和利润最大化这一概念。事实上，只有在获得很高利润的情况下，公司才能对社会做出贡献。说得更直接一些，一家破产的公司并不是人们为之工作的理想企业，也不可能成为一个好邻居或社区中的好成员——尽管目前有些社会学

家似乎并不是这样认为的。

我们必须从企业的宗旨入手来理解“企业是什么”。然而，企业的宗旨必须是存在于企业自身之外的。因为企业是社会的一种器官，所以企业的宗旨必须存在于社会之中。实际上，企业的宗旨只有一种适当的定义，那就是创造顾客。

众所周知，市场不是由“上帝”、大自然或各种经济力量所创造的，而是由商业界人士所创造的。在获得能够满足其需要的商品之前，顾客可能已经感觉到企业能够满足他的某种需求。就好像饥荒年代中对食物的需求一样，这种需要可能在顾客的生活中占据着主导地位，并且充斥着他的需求意识，但在商业人士把这种潜在需求变成实际供给之前，它仅仅还是一种潜在需求。而且，只有在成功地将其转变成实际需求以后，才会出现顾客和市场，在此之前，潜在顾客可能并没有感觉到自己的需要。例如，在静电复印机或电子计算机出现之前，谁也想不到顾客需要一部复印机或一台计算机。在企业采取创新、信贷、广告或推销等方法创造出需求以前，关于特定商品的需求可能并不存在。以上所讲的每一种情况，都是由企业的活动创造出顾客的。

“企业是什么”是由顾客决定的。只有当顾客对一种商品或一种服务有付款意愿时，才能使经济资源转化成财富，使物品转化成商品。顾客所购买的，并认为有价值的东西，绝不是一件实实在在的产品，而始终是“效用”，即一件产品或一项服务可以为该顾客做些什么、带来什么影响。顾客是企业的基础，是使其持续存在、发展的动力源泉。只有顾客才能提供就业机会，正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把创造财富的资源交

给企业，创造所需的产品或服务，以此在社会上创造了就业机会。

企业的宗旨

因为企业的宗旨是创造顾客，所以企业具有两项职能，而且只有这两项基本职能：市场营销和创新。

尽管已经开始重视市场营销和具体的市场营销方法，但对于许多企业来讲，市场营销并没有得到有效的实施，而仅仅是停留在口头上。“消费主义”（consumerism）^[1]就证实了这一点。消费主义对企业提出一系列要求，即要求企业实实在在地进行市场营销。它要求企业从顾客的需求、实际情况和价值观念入手，把满足顾客的需求作为其目标，把对顾客的贡献作为其取得报酬的依据。在口头上畅谈市场营销20年之后，消费主义发展成为一股强有力的群众性力量，表明了市场营销在当时并没有得到有效的实施。消费主义，实际上是市场营销的一种淹没。

但是，消费主义同时也为市场营销的实现提供了机会，它促使企业不仅只是在口头上，而且还要在行动上真正地做到以市场为中心。

尤其重要的是，消费主义有助于消除企业在思想上的混乱。在很大程度上，这些思想上的混乱，是造成真正缺乏市场营销的主要原因。当管理者讲到市场营销时，他们通常是指有组织地完成所有销售活动。但是，这仍然是企业的销售，仍然是从“企业的产品”出发，所追求的仍然是“企业的市场”。而真正的市场营销，应该像西尔斯公司那样，以顾客为中心，从顾客的人口统计、顾客的实际情况、顾客的需要、顾客的价值观念出发。市场营销所提出的问题，不是“企业要销售些什么”，而是“顾客想要购买什

么”。追求的不是企业的供给，而是顾客的需求。它不强调“企业的产品或服务有这样一些效用”，而强调“这些就是顾客所追求、所重视和所需要的满足”。

事实上，销售和市场营销的意义是互相对立的，而不是同义词，甚至也不是互相补充的。

有人可能会想，销售的产品和提供的服务总是人们需要的。但是，市场营销的目标正是要使这种销售变得不再必要。市场营销的目标是对顾客有很充分的了解，确保产品和服务完全适合顾客的需要，从而很自然地销售出去。

但只有市场营销，还不能算是一个真正完整的企业。在静态经济中，并不存在什么企业，甚至也不存在商业界人士。静态社会中的中介人，是一种以佣金方式收取报酬的经纪人或是不创造任何价值的投机者。

只有在扩张经济中，通过不断地发展，才存在企业。换句话说，至少在把变革看成既是自然的又是可以接受的经济之中，才存在企业。企业是增长、扩张和变革中的一种特殊组织。

因此，企业的第二项职能就是创新——满足顾客提出的不同经济需求。对企业来说，只提供经济商品和服务是远远不够的，它还必须提供更好、更多的经济商品和服务：企业本身未必一定要变得规模更大、实力更强，但它必须能够持续地改进，以期变得更好。

创新活动可以促使商品价格降低，这是经济学家最关心的问题。之所以如此，其原因很简单，那是因为价格降低是唯一可用定量工具进行处理

的。但是，创新的结果也可能是产生一种新的、更好的产品，或是创造出一种新的便利性，抑或是一种新的需求。

我们可以这样来看待创新：最富有创造性的创新，是一种能够形成新的潜在需求，并与以前的产品或服务不同，而且也不是在原有产品或服务的基础上进行的改进。一般来说，这种新的、与以前不同的产品，往往要花费更高的成本，但其总的效果是使生产更加富有效率。例如，现在的抗生素药剂的价格要比过去医生用来治疗肺炎的冷敷的价格贵得多。

创新也可能是为原有的产品寻找到新的用途。一个成功地向因纽特人销售了电冰箱以防止食物冻坏的销售员，就好比 he 创造了一种全新的生产过程或新产品一样，毋庸置疑他也是一位创新者。向因纽特人销售电冰箱以便冷藏食物，这的确是找到了一个新的市场，而销售电冰箱以使食物不至于冷冻过度，事实上是发明了一种新产品。当然，从技术上讲，仍然是同样的老产品，但从经济上和用途上来讲的确是一种创新。

最重要的是，创新不等同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是技术上的术语，并非技术创新（社会创新或经济创新），但它至少与技术创新是同等重要的。

在企业组织中，创新正像市场营销一样，也不能只看成是一项独立的职能。它不仅仅局限于工程部门或研究部门，而是涉及整个企业、所有职能和所有活动。而且，它也不局限于制造业。在整个分销系统中，创新的重要性与制造业中的创新一样大，在保险业和银行业中，创新也起着同等重要的作用。我们可以赋予创新这样的界定：所谓创新，就是一种使人力资源和物质资源拥有新的、更大的创造财富能力的工作。

管理者必须能够把种种社会需求转化成为有利于企业盈利的各种机会，实际上，这也是关于创新的一种定义。今天，当我们已深切地体会到社会、学校、卫生保健系统、城市和各种需要的时候，更要加强这方面的能力。

现在的企业（或现在的医院、政府机构）与过去的企业有太多的不同之处。实际上，在组织（包括现在的医院以及政府机构）的每一层级，都聚集着许多拥有高级知识和技能的人，而高级知识和技能则意味着会对如何从事工作和解决哪些实际问题的决策产生影响。不论企业采取什么样的正式组织形式，这些有高级知识和技能的人肯定要做出风险很大的决策——企业决策。

在通常情况下，这会导致影响整个企业以及影响企业取得成就的能力的各种决策，都是由组织中的所有阶层，甚至包括相当低的阶层做出的。时至今日，在企业（特别是大型企业）的现实生活中，每天由一批较低阶层的人员，常常是并没有传统的领导头衔或地位的人员，如研究专家、设计工程师、产品计划员和税收会计师，做出风险很大的决策——做什么和不做什么，继续做什么和放弃什么，哪些产品、市场或技术要重点关注，哪些产品、市场或技术可以不予理睬。

在上述人员中，每一个人都以某种企业理论（即使是模糊的理论）作为其制定决策的依据。换句话说，每一个人都对“我们的业务是什么和它应该是什么”这一问题有着自己的不同答案，所以，除非企业本身（或者说企业的高级管理者）仔细思考了这一问题并且找到了一个或多个答案，否则企业中上上下下的各个决策者将会在不同的、互不相容的、互相矛盾

的企业理论的基础上做出各种决策并采取行动。他们将把企业拖向各个不同的方向，而自己本身甚至没有意识到这种分歧的存在。同时，他们也会以把企业引向歧途的错误理论为基础做出决策并采取行动。整个组织的共同意愿、共同看法以及方向和行动的一致性，都要求明确界定“我们的业务是什么和它应该是什么”。

似乎没有什么比“弄清一家企业的具体业务是什么”更简单或更显而易见的了。钢铁厂制造钢铁；铁路公司用铁路运载乘客和货物，提供运输服务；保险公司承保火险；银行发放贷款，提供金融服务。可事实上，“我们的业务是什么”几乎总是一个很难回答的问题，而且正确答案绝不是那么轻易就可以找到的。

寻找“我们的业务是什么”这一问题的答案，是企业高层管理者的首要责任。这也就涉及了企业的宗旨和使命的问题。

企业遭到挫折和失败的最重要原因，也许就是缺乏对企业的宗旨和使命足够的思考。相反，在美国电话电报公司和西尔斯公司这样的杰出企业中，其成功在很大程度上就是由于明确而有意识地提出了“我们的业务是什么”这一问题，并在深思熟虑之后明确地给出了答案，对企业的使命和宗旨有了明确的界定。

从定义企业的宗旨和使命的角度来看，这里的中心论题与出发点只有一个，即顾客。是顾客定义了企业的业务，确定了业务的范围。企业所经营的业务，不是由公司的名称、规章制度或条例来界定的，而是由顾客购买商品或服务时所要满足的需求来定义的。满足顾客的需要，就是每个企业的宗旨和使命。因此，对于“我们的业务是什么”这一问题，只有从外

部、顾客、市场的视角来看，才能找到答案。顾客想要知道的只是特定的产品或服务会满足他的哪些需求，他只关心自己的价值观念、自己的需求和自己的实际情况。就是仅仅由于这个原因，任何想要试图表述“我们的业务是什么”这一问题的努力，都必须以顾客，以及顾客的实际情况、顾客的地位、顾客的行为、顾客的期望和顾客的价值观念为出发点。

当定义企业的宗旨和使命时，“谁是顾客”是首先要回答的，并且也是一个关键的问题。但是，这并不是一个容易回答的问题，更不是一个显而易见的问题。如何正确回答这一问题，在很大程度上决定了企业将如何定义自己的业务。

消费者，即一种产品或服务的最终使用者，就是企业的顾客。但他永远不会是唯一的顾客，通常至少有两种，有时甚至有更多的顾客。每个顾客都对经营业务有不同的定义、不同的期望和价值观念，也会选择购买不同的商品和服务。

对于绝大多数企业而言，至少都有两种顾客。例如，地毯工业有建筑承包商和住房所有者这两种顾客。如果要完成一项交易，就必须使这两种顾客都愿意购买它们生产的产品。对于某一品牌的消费品制造商而言，它们也常常面临着至少两种顾客来源：家庭主妇和杂货店。如果能够设法增强家庭主妇对某种商品的购买欲，但杂货店却没有这种品牌的存货的供给；或者相反，如果设法使杂货店有供给，在货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇却不想购买，销售效果当然就可想而知了。

另外，询问“顾客在哪里”这一问题也同样重要。西尔斯公司在20世纪20年代取得成功的秘诀之一就是该公司发现原来的顾客现在已经在转向其

他领域：农民已经拥有了私人汽车并且开始进城购买物品。

接下来的一个问题就是：“顾客购买什么产品或服务？”

凯迪拉克汽车公司（Cadillac）的员工说，他们自身是生产汽车的，他们的业务部门叫作通用汽车公司（General Motors）凯迪拉克汽车事业部。但是，那个花了7000美元买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了买一种交通工具，还是主要为了体现相应的声望呢？凯迪拉克汽车公司是在同雪佛兰汽车公司（Chevrolet）、福特汽车公司（Ford）、德国大众汽车公司（Volkswagen）竞争吗？在20世纪30年代的萧条时期，出生在德国的尼古拉斯·德雷斯塔特（Nicholas Dreystadt）接管了凯迪拉克汽车公司，他指出：“凯迪拉克汽车实际是在同钻石和貂皮大衣竞争。凯迪拉克汽车的买主，购买的不是一种‘交通工具’，而是一种体现‘地位’的产品。”这一回答使正趋于没落的凯迪拉克公司重新获得新生。在此后大约两年的时间里，尽管当时经济社会仍然处于萧条时期，但凯迪拉克汽车公司已经进入了主要的经济增长期，有了蓬勃的发展。

对于绝大多数的管理者而言，当需要提出“我们的业务是什么”这一问题的时候，可能是在公司正处于困境的时候提出的。当然，到那个时候也必须要提出这一问题。而且，那个时候提出这一问题，的确可能产生某种神奇的效果，甚至可能扭转那些看来似乎难以挽回的下降颓势，扭亏为盈。可是，等到一个企业或一个行业陷于困境时才提出这一问题，就像玩俄罗斯“轮盘赌”^[2]一样，是一种不负责任的管理。实际上，应该是在企业的初创时期就提出这一问题。对于拥有雄心壮志，期望能取得市场领导者地位的企业而言，尤其是这样。我们的建议是，这类企业最好从明确的企

业家精神理念出发，在企业获得成功的时候提出“我们的业务是什么”这一问题，是最佳时机。

成功的实现总是使“促进成功的那些行为”成为“过时的行为”，这正符合一种发展的理念。成功总是会产生一些新的实际情况，而且更为重要的是：总会产生一些自身特有的不同问题。这就是现实。而只有在童话故事结尾，才会出现“从今以后，他们永远幸福地生活下去”这样的完美结局。

即使对于成功企业的管理者来说，提出“我们的业务是什么”也并不容易。在那个时候，企业中的每一个人都认为这一问题的答案是多么的浅显，是不值得大家花费时间去讨论的。就已经取得的成功展开讨论和“捣乱”，向来都没有说服力，都是不能够深得人心的。

在“我们的业务是什么”这一问题的所有回答中，即使是最正确的答案，迟早也会有过时的那一天。关于企业的宗旨和使命的定义，很少有能够维持30年以上的，更不用说50年了。一般而言，往往只能维持10年左右。

因此，管理层在提出“我们的业务是什么”的时候，还有必要增加这类问题，即“我们的业务将来会是什么；在周围环境的变化中，哪些变化是我们可以辨别的，哪些变化可能对我们企业的特点、宗旨和使命产生重大影响；现在我们需要思考的是，应该如何把这些预测应用到企业理论、企业目标、企业战略和工作安排中去”？

同样地，我们仍旧需要以市场、市场潜力和发展趋势为出发点。在假

定顾客、市场结构或技术方面不会发生什么根本性变化的前提下，我们的业务在5年或10年之内预计会有多大市场？有哪些因素能够证实这些预测的正确性或证实这些预测有误？我们必须认真思考这些问题。

在这些发展趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。而对此，很少有企业给予足够的重视。在以前，商业界人士往往追随在经济学家身后，假定人口统计是一项常数。从历史上看，这是一种合理的假设。在过去，除非发生世界大战或重大灾荒这样的大灾难，否则人口的变化往往很缓慢，但是，现今情况已经有很大不同了。目前，不论是在发达国家，还是在发展中国家，人口都有可能时时发生变化，而实际上的确正在急剧地发生着变化。

对于人口统计的重视，不仅仅体现在人口结构对购买力和购买习惯的影响上，还体现在其对劳动力规模和劳动力结构的影响上。人口的变动，是我们唯一可能对未来进行准确预测的依据。

管理者需要对市场结构的变革进行有效预测，而市场结构的变化是由经济变化、时尚或偏好变化和竞争对手所采取的行动等因素引发的。企业必须始终按照顾客购买商品或服务的观念来定义竞争，并一定要把直接竞争和间接竞争都包括在内。

最后，管理者还必须识别出在顾客的各种需求之中，有哪些需求还没有被目前所提供的产品与服务充分满足。提出这一问题并予以正确回答十分重要，这常常是区分一家企业到底是不是成长型企业的关键所在。其中，与成长型企业相对的是使其成长依赖于整个经济或产业部门的上升潮流的企业。但是，这些满足于仅仅随着潮流而成长的企业，也必将随着潮

流的逝去而衰落。

我们的业务应该是什么

提出“我们将来的业务会是什么”这一问题的目的在于使企业能够适应预期的变化，以便适时调整、扩充和开发现有、正在经营的业务范围。

但是，还有必要提出“我们的业务应该是什么”这一问题。为了实现企业的宗旨和使命，企业面临着哪些机会，或者可以创造出什么机会，可以把现有业务改造成哪些不同的业务吗？

一些未能提出这一问题的企业，很可能会在不久之后错失重大机会。

在回答“我们的业务应该是什么”这一问题的时候，除了考虑社会、经济和市场中的各种变化以外，还要考虑的下一个因素当然就是本企业和其他企业的创新活动了。

与有计划地创新同样重要的是，要有计划地淘汰那些不再适合企业宗旨与使命，以及驱除不再能够为顾客带来满足并做出卓越贡献的“旧事物”。

因此，在确定“我们的业务是什么、将来会是什么以及应该是什么”的过程中，极为重要的一个步骤是：对现有产品、服务、生产过程、市场、最终用途和分销渠道进行系统的分析。它们是否仍然可行，它们看起来是否继续可行，它们是否仍然能够给顾客带来价值上的满足，它们在未来还能为顾客带来价值吗，它们仍然适应人口和市场的现状以及技术与经济发展的现实状况吗？如果答案是否定的，那么我们如何才能更好地淘汰它

们，或者至少不再进一步投入更多的资源和努力呢？除非认真而系统地提出这些问题，并愿意依据其答案而采取行动，否则有关“我们的业务”的最佳定义与描述，也只不过是一句空话，毫无意义。如果把一个企业有限的精力全部投入捍卫过去的事物当中，坚守着老一套，那么人们就没有时间、资源或意愿来把握今天的机会，更谈不上开创美好的未来了。

定义企业的宗旨和使命，是一项艰巨、痛苦并带有风险的工作。但是，只有明确地对此定义，才能帮助企业确定目标、制定战略、集中资源，并且致力于企业的下一步发展。只有如此，才能对企业进行管理并取得杰出的绩效。

从企业本身来讲，做到这些仍然是不够的，还必须努力把有关企业及其宗旨和使命的基本定义转化成各种具体的目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的假想、良好的愿望和优美的警句而已。下面来看一下企业的具体目标。

1.企业的各项目标必须源于“我们的业务是什么、它将来会是什么和它应该是什么”。它们不是抽象的，而应是对行动的承诺，是实现企业使命的一种投入。同时，它们也是一种用以衡量工作绩效的标准。换句话说，目标就是代表着商业企业的一个基本战略。

2.企业的目标必须具有可操作性，即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排。同时，目标还必须能够成为工作与工作成就的基础和激励因素。

3.企业的目标必须使各种资源和努力能够集中起来。它们必须能在企

业的各项目标中找出基本目标，以便能够把人员、资金和物资设备等重要资源集中起来，完成最重要的目标。所以，目标必须是要有选择性的，而不是涵盖一切、包罗万象的。

4.企业必须要设定多种目标而不是唯一的目标。目前，有关目标管理的激烈讨论中，关注的大都是追求“唯一正确的目标”。这种追求不仅像寻找“点金石”那样不会有任何结果，而且还是非常有害的，往往使人误入歧途，不会引领企业朝更好的方向发展。管理企业，就是要在各种各样的需要和目标之间进行权衡，而这首先就要求企业要有多种目标。

5.在影响企业生存的各个关键领域中，都需要设定明确的目标。各项具体的小目标（每一目标领域中的目的）取决于各个企业的不同战略方案。但是，所有商业需要制定目标的领域却全都是一样的，因为所有企业的生存都取决于一些相同的因素。

企业首先必须能够在市场中创造出顾客。因此，这就需要有市场营销目标。企业必须能够创新，否则，竞争对手的发展就会使它成为落伍者。这就需要有创新目标。所有企业都依赖于经济学家所强调的三项生产要素，即人力资源、财务资源和物质资源。所以，必须为这些资源的供应、使用和开发制定目标，必须以富有效率的方式来运用这些资源。而且，如果企业要生存下去，则还要必须不断地提高这些资源的生产效率，这就要求企业需要有生产率目标。既然企业生存于社会和社区之中，就必须承担相应的社会责任，至少要对自己对环境所产生的影响负责。因而，需要为企业制定社会责任目标。

当然，上面谈到利润最大化和利润率的问题，即使这不能作为唯一的

目标，企业也还要有利润，否则，任何一项目标都没有实现的可能。这些目标的实现都要求企业为之做出努力，即要花费成本、消耗资源，而这些目标的资金来源只能是利润。同时，这些目标都具有一定的风险性，因而都要求有利润来弥补可能发生损失的风险。利润不是一项目标，而是由企业、企业战略、企业需要和企业风险等因素客观决定的一种必要条件。

因此，我们必须要在以下8个领域中设定具体目标：

·市场营销

·创新

·人力资源

·财务资源

·物质资源

·生产率

·社会责任

·利润要求

目标是工作和安排工作的基础。

目标决定着企业的结构及必须从事的主要活动。特别重要的是，目标还决定了人员的安排，以便各司其职。可以说，目标既是设计组织结构的基础，又是设计各个单位和各个管理者工作的基础。

在上述8个关键领域中，一般都需要有特定的目标。没有特定目标的领域将会被忽视。除非我们围绕某个领域确定了应该衡量什么，制定了相应的衡量标准，否则该领域将不会为我们所注意。

可是，对于企业的上述8个关键领域的衡量标准，通常还带有一些主观任意性。除了“市场地位”以外，我们甚至还没有合适的概念，当然更谈不上衡量标准了。对于像利润率这样重要的领域，我们也只有一个弹性很大的“橡皮尺度”，而完全没有一个真正可以用来确定需要多少利润率的工具。讲到创新，我们几乎只知道我们在这方面应该有所作为，其他则一无所知；关于生产率，则更是如此。在其他一些领域（包括物质资源和财务资源），我们只有关于期望的一些陈述，而没有在这些方面应该达到的目标和衡量标准。

但是，据我们所知，无论如何，无论在每一个领域中至少已经可以提供一份进度报告，足以据此搞清楚该企业是否在朝着既定目标的实现而努力。

关于企业的目标，我们还应该知道的一点是：如何应用这些企业的目标，使之发挥作用。

如果这些目标只是一些良好的愿望，那么它们就毫无价值可言，我们必须把目标转化为各项具体的工作。而工作始终是具体的，始终有（或应该有）清楚、明晰、可以衡量的绩效、完成的期限和责任的具体分配。

但是，成为企业发展障碍的目标则是十分有害的。目标始终是以期望为依据的，而期望至多只是一些有意识的猜测。目标表示的是对各种因素的一种评价，而这些因素大都存在于企业之外并不受企业的控制，同时世

界并不是静止不动的。所以，这会导致存在很大的不确定性。

应用企业目标的正确方式，应该如同航空公司应用航空班次和飞行计划那样。航空班次原定上午9时从洛杉矶起飞，并于下午5时到达波士顿。但是，如果那天在波士顿有大风暴，飞机就将在匹兹堡降落，等待风暴过去。飞行计划原定在3万英尺^[3]的高空飞越丹佛和芝加哥。但是，如果途中遇到强大气流或强逆风，飞行员就会要求飞行控制中心允许他再升高5000英尺，并选择明尼阿波利斯-蒙特利尔（Minneapolis-Montreal）的航线。虽然如此，绝对没有“无航空班次和飞行计划”的飞行。航空班次和飞行计划中的任何变动，都将立即反馈给控制中心并及时编制出新的航空班次和飞行计划。除非97%左右的飞行是按原定班次和计划进行的，或只有更小的出入，否则，经营良好的航空公司就会另外聘请精通自身工作的业务经理了。

企业的目标不是命运，而是方向；不是命令，而是承诺。目标并不能决定未来，而只是为了创造未来而配置企业资源和能量的一种手段。

市场营销目标

市场营销和创新是企业设定目标过程中的两个基础领域。企业正是在这两个领域中取得了其主要成果。顾客所为之支付的，正是在这两个领域中所取得的绩效和做出的贡献。所有目标都必须是绩效目标，以行动为目标，而不只是良好的愿望。在所有其他目标领域中，行动的目的就是使市场营销和创新这两个领域中的目标得以实现。

如果只讲市场营销的一项目标，则很容易使人产生误解。完成市场营

销绩效需要有若干个目标的实现，这些目标主要包括：

- 当前市场上已有的产品和服务。
- 产品、服务及市场方面的“淘汰更新”。
- 面向现有市场的新产品和服务。
- 新市场。
- 分销组织系统。
- 服务标准和服务绩效。
- 信用标准和信用绩效。

已经有许多著作论述过这些领域中的每一领域。但是，几乎从来没有人强调指出：只有在集中经营决策和市场地位决策这两个关键性决策做出以后，才有可能在这些领域中确定目标。

古希腊伟大科学家阿基米德（Archimedes）曾经说过：“给我一个支点，我可以撬起整个地球。”这是一句耳熟能详的至理名言。其实，他所说的支点就是当今企业中集中经营的中心业务。实际上，就是集中经营的中心业务给企业提供了一个杠杆，使它可以发挥更大的作用。因此，集中经营决策是极为重要的一项决策。在很大程度上，它可以成功地把“我们的业务是什么”的定义转化为有意义的经营投入，转化为企业的具体运作，使企业有可能为目的、宗旨和使命而努力工作，从而构成有效战略的基础。

构成市场营销目标基础的另一项重要决策，是关于市场地位的决策。一种常见的方法宣称：“我们要成为市场上的领跑者、主导力量。”还有一种常见的方法：“只要销售额在不断扩大，我们就不用去关心所占有的市场份额有多大。”这两种方法看起来似乎都有道理，但其实都是错误的。

很显然，并不是任何企业都可以成为市场领跑者。一方面，企业必须确定在哪个细分市场上、在哪种产品的经营上、在哪种服务的提供上以及在何种价值的交付方面，自己应该成为领跑者，成为主导力量；另一方面，如果一个企业的市场份额下降了，而当时市场的扩张速度快于企业销售额的增长速度，那么即使该企业的销售额比原来有所上升，也未必一定给企业带来好处，未必是企业发展的表征。

如果一个企业只占有很小的市场份额，它最终必将在市场地位上处于边缘状态，因而极易受到来自其他企业的攻击和危害。

因此，不管销售曲线呈现出何种状态，市场地位都是极为重要的一个因素。从销售量或市场份额的角度来看，供应商处于边缘状态的“哪一点”，会因行业的不同而存在差异。但是，当制造商临近边缘状态时，其长期的持续生存就会存在危险。上述有关结论，不论是对于一家百货公司、一家银行、一家航空公司，还是一家保险公司而言，与制造企业一样，也都是适用的。

同时，获得市场地位还存在一个最高限度，如果超过这个限度，就可能不是一个明智的选择，这符合边际递减，即使没有反托拉斯法^[4]，也是如此。市场主导地位往往容易使领跑者感到高枕无忧。实际上，独占企业所犯的错误，往往在于它自己的松懈和自满、盲目自大，而不是来自公众

的反对。市场主导地位往往会在企业内部对创新产生激烈的反抗，从而更难以适应变化，导致在某种程度上陷入危险的境地。并且，它通常还意味着过于孤注一掷，就如同“把所有鸡蛋放在同一个篮子里”，以致很容易受到经济波动所带来的影响。

所以，在市场上人们常常会反对过分依赖某一家占据主导地位的供应商，这是有充分理由的。无论是制造企业的采购员、空军的采购官员，还是家庭主妇，没有一个人愿意受独占供应商的任意摆布。

在一个迅速扩张的市场，尤其是在新兴市场中，占据支配地位的供应商的绩效表现，很可能比不上该企业与另外一两家大型主要供应商或有竞争力的供应商共享该市场时的绩效表现。这看起来似乎自相矛盾，而且绝大多数商业界人士都难以接受这一点。但事实上，一个新的市场，特别是新的重要市场，在同时有几家供应商共同竞争的时候，往往比只有一家供应商的时候扩张得更快，市场潜力更大。对于市场上一家供应商来说，如果享有80%的市场份额，那就足以满足它的虚荣心。但是，当市场只是由某一家供应商来控制货源时，市场不会像由两家供应商提供货源时那么快速地扩张，那么该供应商的收入和利润也可能要大大低于由两家供应商共享快速扩张的市场时的情况。很显然，100中的80%，肯定比250中的50%要少得多。当只有一家供应商供货时，一个新的市场的容量很可能会稳定在100的水平上，并处于静止状态。它将受到唯一供应商的想象力的限制，这是因为该供应商总是自认为清楚自己提供的产品或服务不能用于或不应该用于什么地方。但如果同时有几家供应商，它们很可能会发现和促进新的市场与新的最终用途的产生，而那些新的用途可能是只有一家供应商时从来都没有想到过的。如果真是那样的话，现在的市场需求就有可能

迅速扩张到250。

杜邦公司（Du Pont）就似乎很好地把握了这一点。在杜邦公司绝大多数成功的创新中，只把新产品在市场上的独占地位（独占的供应商）保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就开始着手销售其创新的专利权，从而有意识地培养一批竞争对手。结果，一些富有雄心壮志的企业，开始为这种产品开发新的市场和新的用途。通过这种方法创造了更大的市场需求。如果没有杜邦公司支持这种竞争，尼龙产品的开发肯定要推迟一段时间。即使尼龙产品的市场需求仍在增长，但如果没有竞争存在的话，很可能在20世纪50年代早期（当美国的孟山都公司（Monsanto）和联合碳化物公司（Union Carbide）、英国的帝国化学公司（Imperial Chemicals）和荷兰的AKU公司推出新的合成纤维时）就走向衰落了。

企业所应该达到的市场地位，不应该是最大限度，而应该是最优限度。

创新目标

通过创新目标，一家公司可以使其在“我们的业务应该是什么”的定义上具有较高的可操作性，并能够在实际应用中发挥作用。

在每个企业中，基本上都存在三种主要的创新领域：产品或服务方面的创新、市场与消费者行为及价值方面的创新，以及各种技能与活动的创新——制造产品和提供服务并把它们推向市场时所需要的各种技能和活动的创新。上述领域的创新可以分别叫作产品创新、社会创新（如分期付款方法）和管理创新。

在设定创新目标的过程中，存在的主要问题是：难以找到衡量各种不同创新的相对影响和重要性的标准。但是，我们怎么才能确定以下两者哪一个更为重要呢？是100项可以立刻应用到产品包装上的小改进重要，还是一项经过10多年的艰苦工作研究出来的以后可能会彻底改变本企业性质的重大化学发明重要？对于一家百货公司和一家制药厂而言，它们对这一问题的答案可能不尽相同，但是，即使是两家不同的制药厂也可能会有不同的回答。

资源目标

有些企业的目标同自身开展工作所需的各种资源的种类和质量、资源的供应、资源的应用和生产率休戚相关。

200年来，经济学家一直都在讲，所有经济活动都需要三种资源：土地，即自然资源；劳动力，即人力资源；资本，即投入未来的资金。企业必须能够吸引这三种资源，并把它们投入富有生产率的生产之中。因此，每个企业在这三个领域中都必须设定目标，而且还要制定有关这些资源的生产率目标。同时，在这三个领域中，每一个领域都要求有多种，而不只是单纯的一种目标。一个不能够充分吸引人力资源和财务资源的企业是没有能力持续发展的。

当某一行业失去对合格的、能干的、有进取心的人的吸引力的时候，也就是某一行业开始衰落的时候。例如，美国铁路工业的衰落并不是在第二次世界大战以后才开始的——那时只不过是衰落的趋势变得更加明显和无法挽回的时候。事实上，美国铁路工业的衰落开始于第一次世界大战期

间。在第一次世界大战以前，铁路工业对人才有很大的吸引力，美国工程院校中有能力又勤奋的毕业生都希望在铁路工业找到一份工作。第一次世界大战结束以后，由于某种原因，铁路工业对年轻的工科毕业生或受过教育的年轻人再也不具有吸引力了。

因此，在人力资源供应和资本供应这两个领域中，需要有真正的市场营销目标。“为了吸引并挽留所需要的工作人员，我们的工作职责应该是什么？在劳务市场上，有些什么样的人员供应？为了吸引这些人员，我们需要做些什么？”还有一个类似的问题：“我们必须采取一些什么样的投资方式（如银行贷款、长期债券或股票），才能吸引并挽留住企业所需要的人力资源？”

企业的资源目标必须通过一种双向流程来制定。其中的一个出发点是预测企业未来的需求，然后自内而外地推及土地、劳动力和资本市场；另一个出发点是这些“市场”本身，然后推及企业的组织结构、发展方向和计划。

生产率目标

把各种资源吸引过来并使之投入企业的经营过程当中，这只是经营企业的开始。企业的任务在于使各种资源富有生产率，通过有效的组织产生更大的产出效益。因此，每一家企业都需要有生产率目标，需要为三种主要资源（土地、劳动力和资本）中的每一种设定生产率目标，还要为生产率本身设定总体目标。

对生产率的衡量标准，是对同一企业内部各个单位的管理以及不同企

业的管理进行比较的最佳尺度。这是因为生产率包括企业所贡献的全部努力，并把企业所不能控制的要素全部排除在外。可以说，生产率是体现管理能力的第一个衡量要素。

所有企业都可以获得几乎相同的一些资源。除了极为罕见的独占情况以外，在特定领域中把一家企业与另一家企业区分开来的唯一标准，就是企业中所有层次的管理质量。对这个极其重要的因素进行衡量的首要标准就是生产率，即各种资源的利用程度及其产生的收益。

管理的最重要任务之一，就是要不断提高劳动生产率。但这也是最困难的一项工作，因为生产率是各种不同因素之间的一种平衡，而这些因素很难界定或很难明确地加以衡量。

劳动力只是生产三要素中的一项。如果劳动力生产率的提高是以牺牲其他资源的生产率为代价而获得的，那么这实际上是整体生产率的损失，得不偿失，必须要综合考虑各要素的生产率。

生产率是一个难以定义和衡量的概念，但又是一个核心概念，很难找到一个恰当的衡量标准。如果没有生产率目标，企业就会失去方向；如果没有生产率的衡量，企业就会失去控制。

社会责任目标

仅仅在几年以前，管理者和经济学家还认为企业的社会维度是如此不可捉摸，以至于不可能为其确定绩效目标。但现在我们知道：实际上，不可捉摸的社会维度完全有可能转化成为有形的目标。以消费主义或由于工

业对环境的破坏所引起的攻击为代表的教训，往往意味着要花费很大的代价。这些教训使我们懂得：企业必须深入思考其影响和应承担的责任，并在这两个方面设定具体的目标。

社会维度是关系企业生死存亡的一个维度。这是因为企业存在于社会和经济之中。在某个组织机构之中，人们常常会认为该机构独立存在于真空之中，而管理者也不可避免地从内部来看他们经营的企业。但是，企业是社会和经济的产物，社会或经济可以在一夜之间就使任何该企业不复存在。只有在社会和经济容许的条件下，企业才能存在并发展，而且只有当社会和经济认为企业是在从事工作，在做必要的、有价值的、有较高生产率的工作时，该企业才能存在。

我们需要将目标纳入企业的战略之中，而不仅仅把它们视为一种良好愿望的陈述。这些目标之所以需要，并不是因为管理者对社会负有责任，而是因为管理者需要对所经营的企业负有责任。

利润既是必要条件又是限制因素

只有在对上面所论述的7个关键领域进行深思熟虑，并设定了相应的目标以后，企业才能来解决“我们需要多大的利润率”这一问题。要达到上述这些目标中的任何一项，都需要承担较高的风险，并要求为之努力，这就意味着要付出成本。因而存在这样的要求，即用利润来为企业达到目标支付费用。由此可见，利润是企业生存的一个条件，是未来的成本，是继续维持其经营活动的成本。

有足够多的利润来满足其在各关键领域中目标需要的企业，才可以称

得上是一家拥有生存手段的企业，而一家没有足够多的利润来满足其关键领域中目标需要的企业，则是一家处于边缘状态和危险状态之中、前途未卜的企业。

对利润进行规划是必要的，但这是一种对必需的最低利润率的规划，而不是那种毫无意义的对“利润最大化”的盲目追求。这个必需的最低利润率，也可能使实际上获得的利润比许多企业设定的利润目标高得多，更不用说实际的利润结果了。

[1] 消费主义是一种社会经济与文化现象，消费主义不以商品的使用价值为消费目的，而是主张追求消费的炫耀性、奢侈性和新奇性，追求无节制的物质享受与消遣，以此求得个人的满足，并将此作为生活的目的和人生的终极价值。——译者注

[2] 一种赌者打赌转动盘上旋转的小球将停止于盘上哪一个槽内的赌博游戏。——译者注

[3] 1英尺=0.3048米。——译者注

[4] 反托拉斯法即反垄断法，是国际间或涉外经济活动中，用以控制垄断活动的立法、行政规章、司法判例以及国际条约的总称。——译者注

第4章 非营利组织带给商业界的启示

我们的非营利组织，像女童军^[1]、红十字会、教区教会等，正在成为美国管理界的领导者。在组织战略和董事会有效性这两个方面，非营利组织正在做着那些美国商业界提及而没有做到的事情。在至关重要的领域（对知识工作者的激励与如何提高其生产率），非营利组织是真正的先驱者，它们的实践和策略值得商业界将来学习。

鲜为人知的是：非营利组织目前是美国最大的雇主。每两个成人中就有一个（总数超过8000万）是以志愿者的身份为一家或多家非营利组织工作的，他们平均每周工作约5个小时，总和相当于1000万份全职工作的时间。如果这些志愿者领薪水的话，即使按照最低工资计算，其工资总量也会高达1500亿美元，占美国国民生产总值（GNP）的5%。而且，志愿者的工作变化非常快。当然，许多此类的工作不要求你有什么特殊的技能或判断能力，例如，每年花一个星期六的下午募集社区公益金（Community Chest），陪着年轻人挨家挨户兜售女童军小甜饼，开车送老人去医院，等等，这并不需要特殊知识技能。现在的趋势是，越来越多的志愿者成为“不领报酬的职员”，他们开始在非营利组织中负责专业工作与承担管理任务。

当然，并不是所有非营利组织都经营得有声有色、有条不紊，有很多社区医院目前处于困境之中，运行得不够理想。传统的教堂和各种犹太教（自由派、保守派、福音教派、正统基督教）都在逐渐失去它们原有的信徒，更不用提吸引新的教徒了。实际上，在过去10~15年的时间里，从募

集的资金额（经过通货膨胀调整）或志愿者人数来看，非营利组织在整体上并没有扩大。不过，如果从生产率、工作范围和对美国社会的贡献上来看，非营利组织在过去20年的时间里获得了巨大的发展。

我们熟知的救世军（Salvation Army）^[2]就是一个典型的例子。佛罗里达州首次入狱的罪犯中大多是一些贫困的黑人和西班牙裔的年轻人，现在每年25000人左右可以获得假释，由救世军负责监护。统计数据显示：如果这些青年人被送进监狱，大部分将极有可能会变成惯犯。但是，通过一项主要由志愿者从事的非常严格的监护活动，救世军挽救了80%的罪犯，而与将这些初犯者关进监狱相比，这项活动的成本根本就是微不足道的。

对管理的重视

在救世军的这项活动以及其他非营利组织的许多有效活动的背后，我们看到的是它们对管理的重视。20多年前，对于非营利组织的人来说，管理还是个让人鄙视的字眼，因为他们认为管理意味着商业与利润，非营利组织以自己不受铜臭影响和超脱于利润束缚而骄傲。现在却有了很大的变化，他们大多会认识到，非营利组织甚至比商业企业更需要管理，这恰恰是因为它们不受利润指标的约束。当然，非营利组织仍然在致力于做不求回报的善事，不过它们也认识到，一片好心并不能代替组织与领导，也不能替代责任、绩效和成果。这些都要求强化管理，而管理来源于组织的使命。

从组织使命及其要求着手，这一点也许是商业企业可以从成功的非营

利组织身上学习的第一课。组织使命和组织要求使非营利组织能够聚焦于行动，制定实现组织关键目标所需的各种具体策略，创建有纪律的组织。这也能使非营利组织避免常见的企业病，尤其是大企业病，即将有限的资源分配给“有兴趣的”或者似乎“有利可图”的工作上，而不是集中用于少数能够产生成果的工作上。

最成功的非营利组织投入大量的精力去界定组织的使命，它们不会对良好的愿望泛泛而谈，而是注重组织目标，从而使组织成员（既包括正式员工也包括志愿者）能够明确自己的工作方向和任务。例如，救世军的目标是将被社会抛弃的人（酒鬼、罪犯、流浪汉）进行教育并使之转变为正常的公民。女童军的目标是帮助女孩成长为自信的、能干的、尊重自己也尊重他人的女青年；大自然保护协会[3]则是为了保护自然界动植物的多样性。非营利组织以环境、社区和未来“顾客”为出发点，而美国商业企业则与之有很大的不同，它们倾向于从企业内部开始，即以组织自身或利益回报为出发点。

坐落于伊利诺伊州芝加哥市外南巴灵顿地区的柳树溪社区教会（Willowcreek Community Church），在其成立后的短短15年内，已经发展成为美国最大的教会——拥有多达13000名教众。而它的创始人比尔·海波斯（Bill Hybels）在创建该教会时才刚刚20岁出头。他针对当地人口增长很快，教堂也很多，但是经常做礼拜的人相对较少的现实，挨家挨户地访问：“为什么你不去教堂呢？”然后根据调查的结果，他设计了一座能够满足潜在居民需求的教堂。例如，选择在星期三晚上做礼拜，因为很多上班的父母亲要陪他们的子女过星期天。比尔·海波斯还进一步倾听所提出的意见，并及时做出回应。牧师布道时会有人录音并迅速复制成录音带，

以便教众在离开教堂时可以带走一盘，因为比尔·海波斯不止一次听到别人说：“我想随时听这些布道，不论是在开车回家或开车上班的时候，以便将这些信念注入我的生命中。”同时他也听说：“布道总是宣称要改变自己的生活，但是从没有说过怎样去改变。”于是，比尔·海波斯每一次布道总会以一个具体的行动建议来结束。

界定清晰的组织使命能够起到不断提醒的作用，提醒大家要向外看，不仅是寻找“客户”，还要寻找获得成功的方法。在非营利组织中，人们很容易满足于“我们的事业是一种善事”，因此，用良好的出发点代替了具体的成果。恰恰是因为这一点，成功的、表现良好的非营利组织学会了清楚地界定组织外部的哪些变化是组织追求的“成果”，并将精力集中在这些变化上面，这些变化也正是商业企业所缺乏的。

美国西南部有一家大型天主教连锁医院，它的发展经历可以说明：“明确的使命与成果的聚焦会带来相应的成效。”尽管过去8年以来政府大幅度削减了医疗保障费用，但是这家连锁医院的收入却依旧增长了15%（并因此实现了盈亏平衡），同时大幅度扩展了服务范围，提高了为患者提供护理和治疗的水平。之所以能够做到这一点，是因为担任首席执行官（CEO）的修女明白：她和她的员工从事的是提供卫生保健（尤其是对穷人）的事业，而不是经营医院。

10年前，出于医疗需要的原因并非经济原因，卫生保健服务从医院中分离出来，此时，这家连锁医院推动了这一发展，而不是反对这一趋势。它建立了流动的手术中心、康复中心、X光机与实验室网络、健康维护组织^[4]等。它的口号是：“一切从患者的需求和利益出发，只有我们把工作

做好，人们才会付费。”不可思议的是，此项策略让这家连锁医院逐渐发展壮大起来，它是如此受欢迎，以至于许多病人愿意转到此处就诊。

当然，这与日本成功的商业企业的营销战略并没有什么不同，但是却和大多数西方企业的思维和经营方式截然相反。关键就在于这位天主教修女以及日本企业家以组织使命为出发点，而不是先考虑自身的回报问题，他们首先考虑如何为组织外部的市场对象做贡献，这很自然地会带来回报。

最后，一个清晰界定的组织使命有助于创意的产生，使他人理解组织存在的理由——不管它多么背离传统。这方面可以看看女童军（Daisy Scouts）的例子，几年前女童军发起了一项面向5岁孩童的活动。75年以来，小学一年级一直是加入女童军的最低年龄，许多女童军的领导人也一直固守这样一个传统。但是，另外一些人看到了人口结构的变化，发现越来越多的上班族母亲无暇照顾自己的孩子，不得不将小孩锁在家中。他们也对这些儿童进行了调查研究，发现这些小孩远远比他们上一代的儿童要成熟得早（这主要是电视造成的）。

今天，女童军已经有了10万人的规模，并且还在快速壮大。到目前为止，这已成为20年以来面向学龄前儿童开展的项目里最为成功的一个，而且比那些成本高昂的政府项目要成功得多。另外，这也是迄今为止唯一一个发现了人口结构发生重要变化及儿童长时间看电视并将其视为机遇的项目。

对董事会的有效利用

现在，许多非营利组织有着商业企业还不具备的东西——一个行使职责的理事会。它们还有商业界更为缺乏的东西——一个明确向理事会负责的CEO，理事会下设的委员会每年对CEO进行一次绩效考核，评定其工作绩效。它们还有企业界最为缺乏的东西——根据事先确定的绩效目标每年都要被评估的董事会。对理事会的有效运用是企业界可以从非营利组织中学习的第二个重要领域。

在美国法律中，董事会仍然被看作公司的“管理”机构。管理评论家和学者一致认为，强有力的董事会是极为重要的，20多年来，他们就此写了不少著作进行论证。尽管如此，半个多世纪以来，美国大公司的高级管理人员却一直在削弱董事的作用、权力和独立性。在最近几十年，每一桩大公司失败的案例中，董事会都是最后一个知道公司出问题的，也就是说董事会在公司运营中并未起到应有的作用。要想找到一个运行真正有效的董事会，你最好去非营利组织中找，而在上市公司中无论怎样耗费精力，都不见得能够找到。

在某种程度上，可以把这种差异看作历史的产物。从传统上看，理事会在非营利组织中就是主要的管理者，或者努力争取做到这一点。事实上，因为非营利组织规模太庞大、结构太复杂，根本无法让每个月只见面三两个小时的外部兼职人员来参与管理，所以许多非营利组织只能转向求助于专业人员管理。美国红十字会也许是世界上最大的非政府机构，肯定也是结构最复杂的机构之一。它负责在全世界范围内实行灾难救济活动，管理着医院中的数千个血库、骨髓库和皮肤组织库，它还负责全美范围的心血管和呼吸系统急救培训，并在若干所学校中负责开设急救课程。但是，直到1950年，它才有了首位领取薪金的CEO，直到里根总统执政时期

才出现了第一位职业化的CEO。

但是现在，不论职业化管理是否普及，在绝大多数非营利组织以及所有大型非营利组织中，职业化的CEO随处可见。通常来说，非营利组织的理事会会不会像许多商业企业的董事会那样无所作为。不管非营利组织的CEO多么希望不劳而获、掌控理事会（相当一部分肯定会这样想），非营利组织的理事会都不要变成他们的“橡皮图章”。资金是产生这一差异的重要原因。上市公司的董事中很少有人是该公司的重要股东成员，而非营利组织的理事会成员往往为该机构捐助了大量款项，并且以后还会期望吸引来更多的捐款者。此外，非营利组织的理事会成员通常对于该组织的事业有一种个人忠诚感。只有对宗教或者教育有着特殊感情、给予深切关注的人，才会参加教堂的委员会或学校的理事会。此外，非营利组织的理事通常在成为理事成员之前已经以志愿者的身份为组织服务了许多年，因此对本组织有着深刻的了解，这与商业企业的外部董事形成了鲜明的对照。

恰恰是因为非营利组织的理事会成员对工作是如此负责，并表现得如此积极与活跃，所以他們与CEO的关系通常高度紧张，随时都有可能发生冲突。CEO抱怨理事会“多管闲事”“越权管理”，反过来，理事抱怨经理层“篡夺”了理事会的权力，认为CEO干涉他们的工作。这使越来越多的非营利组织认识到：理事会成员和CEO都不是“老板”，他们只是合作同事，工作目标相同，只是职责分工不同而已。而且，他们认为应当让CEO去界定各自的职责范围，包括理事会的职责以及他自身的职责。

理事会能够有效运作的關鍵，不在于讨论它的职能是什么，而在于如何去组织好完成它的工作。越来越多的非营利组织也正是这样做的，这其

中有6家中等规模的文科院校、1家比较领先的神学院以及几家大规模的研究型医院和博物馆等。

有很多专家预言，大公司董事会管理职能的弱化不但不会加强公司的管理，反而会削弱管理，不利于公司的发展。这会减轻管理层对公司绩效及经营成果所承担的责任。实际上，大公司的董事会很少会根据事先确定的企业目标评估管理层的绩效。可以预计，董事会的弱化将使高级管理人员受到攻击时失去有效而可靠的支持。这些预测在最近的恶意收购狂潮中得到了充分的印证。

为了重新恢复管理层的管理能力，我们首先要做的是让董事会恢复其有效性，这应该被看作CEO的一项重要责任。现在我们已经开始采取行动了，大多数公司设立的审计委员会不再是虚职，而是有了真正的实权。许多公司（虽然到目前为止还没有什么大公司）设立了专门负责高级管理人员接任（succession）和能力开发的小型董事委员会，定期与高级管理人员会面，评定他们的绩效，商讨他们的计划。但是据我所知，到目前为止尚且没有一家公司制订了完整的董事会工作计划，并且对董事会的绩效进行有效的评估，也没有哪家公司像大型非营利组织那样去系统地、有组织地培训和提拔新的理事会成员。

提供有意义的成就感

过去，非营利组织的管理者常说：“因为我们不给志愿者支付报酬，所以我们不能向他们提出更多的要求。”现在，他们很可能会说：“恰恰是因为志愿者不要报酬，所以他们才必须从成就中获得更大的满足感，必须

做出更大的贡献。”志愿者正在逐渐由出于善心的业余人员向训练有素的、不要报酬的专业化职员转变，这是非营利组织最有意义的发展变化，同时也对未来的商业界产生了非常深远的启示。

位于美国中西部的一个天主教教会在这方面可能走得最远，也做得最好。现在，它的牧师和修女数量还不到15年前的一半，但是，相关宗教活动范围却得到了极大的扩展，活动的程度也有了很大的发展。在有些方面，如帮助无家可归的人和吸毒者等，其发展程度超过了过去的两倍。教会现在仍然有很多传统的志愿者，如做插花工作的圣坛协会（Altar Guild）成员。但是，现在也有约2000名免费兼职工经营天主教会的慈善事业、管理教会学校、组织年轻人的活动、发展大学中的纽曼社，甚至开办一些收容所等。

发生在弗吉尼亚州里士满市的第一浸礼会教堂（First Baptist Church）的发展是另一个类似的变革的例子，它是美国南部浸礼会中最大和最古老的教堂之一。作为一家典型的老式城区教堂，这家教堂多年来经营一直不景气。5年前，彼得·詹姆斯·弗莱明（Peter James Flammig）博士开始主持该教堂时，仍然很萧条。而发展到现在，该教堂重新拥有了4000名教众，除了完成全套的教堂内部事务之外，它同时还运作着12个教堂以外的项目。教堂只有9名全职领薪的职员，但是在4000名教友中，却有1000名在教堂免费供职，辛苦工作。

类似这样的发展绝不仅仅局限于宗教团体。美国心脏协会（American Heart Association）在美国各个城市中都设有分会，但是领薪的职员仅限于几个总部的员工，以及少数几个往返于各地协调解决问题的职员。志愿

者管理着各个分会，他们全权负责社区健康教育和资金募集活动。

这些变革是对大众需求的回应，是顺应潮流的。由于美国已经有近一半的成年人成为志愿者，这个总数不大可能再有大幅增长了，而在资金总是短缺的状况下，非营利组织也不能再增加领薪的职员。如果它们希望扩展活动（因为需求仍然在增长），它们必须让志愿者的工作更有效率，让他们承担更多的工作和职责。不过，志愿者角色转变的最大推动力还是来自志愿者自身。

越来越多的受过教育的人士成为志愿者，从事管理或专业工作，他们中有一些是50多岁即将退休的人员，而更多的是出生于“婴儿潮”时期，年纪在35岁上下或40岁的人士。这些志愿者并不满足于只做帮助别人的工作。因为他们在实际工作中是知识工作者，所以他们希望在对社会有所贡献的同时（也就是志愿者工作），还是一个知识工作者的身份。如果非营利组织要吸引并招纳他们，就必须让他们在工作中充分发挥其能力，运用自身的知识，使其能够做出巨大的成就。

培训、培训，还是培训

现在，许多非营利组织都在有系统地招纳这类人才。经验丰富的志愿者被派去挑选新人——教堂或者犹太教会的新成员、为红十字会筹款的邻居，寻找那些具有领导天赋的人，并劝说他们接受并参与更具有挑战性的工作。然后，组织中的高级职员（全职领薪人员或者富有经验的志愿者）对新进入者进行面试，评估他们的能力并据此给他们安排合适的工作岗位。组织也会为新志愿者安排一个指导老师和一个主管，帮助他们了解业

务、制定业绩目标。通常由两个不同的人分别担任这样的指导老师和主管人员，并且他们通常也是志愿者。

女童军大约有73万名志愿者，其中只有6000名领薪的雇员，他们的服务对象是350万女孩成员，这种工作和管理方法就符合上述方式。志愿者的起步工作通常是每星期用车送孩子参加一次聚会。然后，有经验的志愿者会带领她们参加其他工作——陪着女童军挨家挨户地卖小甜饼，协助女童军负责人组织野营。通过这样一步一步的成长，选出地方性的志愿者理事会，直到最后选出女童军的管理机构——全国理事会。每一步（即便是第一步）都有必修性质的培训课程，这些课程通常由一位女志愿者来传授，而且每一步都有具体的绩效标准和绩效目标来衡量。

人们不禁要发出这样的疑问：这些不领薪酬的人到底想要什么呢？是什么让他们坚持在这里工作呢？答案是因为他们随时可以离开。他们首要的也是最重要的需求是：非营利组织要有一个明确的使命，这个明确的使命能够推动该组织的各项工作顺利开展。一家大型区域性银行的高级副总裁有两个年幼的孩子，这位副总裁刚刚被选为大自然保护协会当地分会的主席，这个协会主要寻找、赎买和管理濒临灭绝的生物。当我问她为什么愿意承担这样沉重的额外工作时，她回答：“我热爱我的工作，虽然银行也有其理念，但是它并不真正知道自己能做什么贡献，而在大自然保护协会却不同，我在这里工作，知道我们是为了什么而工作。”

对于这一新兴群体的第二项需求就是培训、培训，更多的培训。其实反过来看，激励和保持老员工最有效的办法就是充分认可他们自身的特长，对他们的努力予以认可，并鼓励他们去培训新成员。这样，此类知识

工作者就需要被赋予一定的职权，他们要充分考虑，并设定自己的绩效目标。他们希望有人咨询自己，并且希望参与制定能够影响自身工作以及整个组织发展的决策。同时，他们也希望有更多的发展机会，即承担更多富有挑战性的任务和适应其绩效表现的更大责任。这就是许多优秀的非营利组织为志愿者建立职务晋升制度的原因。

支撑非营利组织的这些活动的是责任制度。当前，许多知识型志愿者坚持至少每年一次，将自己的绩效与预定目标进行对照评估。他们更希望组织能将绩效不佳者辞退，或者给他们委派更适合其能力的新任务，或者建议他们离开该组织。负责管理美国中西部教区志愿者的牧师说：“虽然这里比海军陆战队的新兵训练中心要差一些，但我们还是有400名在等待培训的候选人。”美国中西部有一家发展很快的大型艺术博物馆，要求志愿者（包括理事会成员、筹款人、讲解员以及新闻宣传人员）每年设定自己的工作目标，每年按照这些目标进行自我评估，如果连续两年达不到设定的目标就要辞职。在大学校园里，一家中等规模的犹太组织也是这样做的。

目前，这些专业的志愿者在数量上还只是一个小群体，但是，它是一个重要的群体——占整个志愿者队伍的1/10左右。这个群体的数量仍在不断地增长，更重要的是，它对非营利组织的影响越来越大。正像一家大教堂的牧师所说的（越来越多的非营利组织也这样认为）：“在这个教堂里没有外行，都是牧师，只不过少数人拿薪水，大多数人不要报酬而已。”

给企业界的一个警示

也许在当今美国社会最为重要的变化就是，从非营利组织的志愿者发展为领取薪水的专业人员这一转变。我们听过许多关于家庭与社区的退化和分裂以及道德、价值观沦丧的讲述。当然，我们应该密切关注这些，但是非营利组织却正在发动一场强有力的纠偏运动。它们正在塑造新的社区认同感，促使大家对公民权利、社会义务和价值观承担起新的责任。非营利组织对志愿者的认可和志愿者对非营利组织做出的贡献同等重要。实际上，它极有可能与非营利组织给社区提供的宗教、教育、福利等服务同等重要。

这种发展也给商业企业带来一个重要的启示。美国管理界面临的另一大挑战就是：如何管理知识工作者并提高其生产率。而非营利组织恰恰可以告诉我们应该怎样去做。要想做到这一点，我们要有明确的目标、周密的人员安排、持续的学习与培训、目标管理和自我控制，并根据相应的责任提出高标准要求，以及建立关于绩效和成果的责任制度。

然而，志愿者工作的转变同样也给美国商业界一个警示。在我授课的中高层管理者培训班中，有来自各个不同行业的学员，如银行业与保险公司、大型零售连锁店、航空公司与计算机公司、房地产开发公司以及许多其他行业。不过，他们大部分都在非营利组织做志愿者，包括某个教堂、母校的理事会、童子军负责人、基督教青年会（Young Men's Christian Association，YMCA）[5]、社区福利基金或当地交响乐团。当我问他们为什么要做志愿者工作时，大多数人的回答是一样的：我的本职工作不富有挑战性，体会不到足够的成就感，没有足够的责任感，也没有一定的使命感，它只是一种谋生的手段而已。

[1] 美国女童军是世界上最大的专门服务于女孩的组织。——译者注

[2] 救世军是一个国际救助和慈善组织，由卜威廉（William Booth）于1865年建立，1878年定名为救世军。——译者注

[3] 美国大自然保护协会成立于1951年，是总部设在华盛顿的非政府、非营利的国际生态环境保护组织。——译者注

[4] 健康维护组织（HMO）是同管理医疗保健一同诞生和发展起来的。特别是自1973年美国颁布了《健康维护组织法》以后，各州都建立了大量的HMO，到1995年已达到593个，参保的人数达5300万。——译者注

[5] 基督教青年会，1844年创立于英国伦敦，而后再逐渐扩展至世界各地。——译者注

第5章 社会影响和社会问题

无论是一个商业企业、一家医院还是一所大学，它在社会中所要承担的责任可能产生于以下两个领域。其一，所承担社会责任可能产生于机构对社会的影响；其二，社会责任也可能来源于社会本身的问题。在这两个领域中所产生的问题都同管理息息相关。这是因为管理者所管理的机构，必须生存于社会和社区之中。但从其他方面来讲，这两个领域的产生的问题又是不同的。第一个领域所涉及的是一个机构对社会做了些什么贡献；第二个领域所关注的是一个机构能够为社会做些什么贡献。

现代组织之所以存在，就是因为它能够向社会提供某种特殊的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于社区之中，并与其他机构和人和谐相处，在一定的社会环境中开展组织活动。同时，它还必须雇用人员来为其工作。组织对社会的影响，不可避免地会超出它的存在所做出的特定贡献。

前面提到过，医院存在的目的，不是为了雇用护士和厨师，而是为了提供医疗服务，医治病人。但是，为了医治病人，就必须雇用护士和厨师。而一旦有了护士和厨师，他们就形成了一个工作团体，就有了本团体所应承担的任务和存在的问题。

铁合金工厂之所以存在，不是为了制造噪声或排放有毒气体，而是为了向顾客提供高质量的金属产品。但是，为了达到这个目的，不可避免地会产生噪声、高温并排放出有毒气体。

从组织的目的来讲，组织对社会的这些影响是附带的、是偶然产生的，但是从很大程度上来讲，却又是不可避免的。

相比之下，社会问题与社会影响不同，它不是组织及其活动对社会产生的影响，而是由社会的机能失调引起的。

因为机构只能在社会环境之中才能存在，事实上也构成了社会的一个器官，所以这种社会问题会影响到各个机构。虽然社区本身还没有发现这些问题，并抵制任何解决问题的企图，机构还是必须要关注这些问题。

一个健康的企业、一所健全的大学 and 医院，不能在一个病态的社会中谋求生存，并获得发展。虽然社会弊病并不是由机构管理层的行为引起的，但是从管理层本身的利益来讲，也需要有一个健全的社会对产生的社会影响承担责任。

对社会影响负责

无论这些社会影响是有意造成的，还是无意造成的，组织都必须要对它们所造成的影响承担责任，这是第一条规则。毫无疑问，管理层必须要对其所在的组织造成的社会影响承担责任，这属于管理层必须要解决的任务。

如果仅仅是说“但公众并不反对”这句话，那显然是不够的。更为重要的是，如果准备用来解决某个问题的一种措施不受欢迎，是会受到同事和同伴“反对”的，并且这种措施也是我们所不需要的，等等，诸如此类的说法是远远不够的。社会迟早会认清这种影响是对社会安全的一种侵犯，会

向那些对此不负责任，没有努力消除这种影响，或找出解决办法的人索取高昂的代价。

下面就是关于此问题的一个典型例子。

在20世纪40年代后期和50年代早期，有一家美国汽车公司试图让美国公众有安全意识。于是，福特汽车公司推出了一种在座位上配有安全带的汽车，但该公司的销售量却一落千丈。福特汽车公司不得不停止销售这种带有安全带的汽车，并放弃了整个创意。而在15年以后，当美国驾驶汽车的大众已经有了安全意识的时候，就开始大肆攻击汽车制造商“完全不注意安全问题”，是“索命徒”。由此，制定了许多有关惩治汽车公司的法规，这同保护公众的法规一样多。

因此，管理的第一项工作就是要严肃而现实地确认和预测对社会产生的影响。“我们做的恰当吗？”这个问题是没有任何意义的，正确的问题应该是，“社会和消费者认同我们所做的工作吗？”

对社会影响的处理

如何正确处理各种社会影响？确定一个机构附带产生的各种影响，只是第一步。但是，管理层应该如何应对这些影响呢？目标是明确的：应该把不属于机构的宗旨和使命的各种影响（包括对社会、经济、社区和个人所产生的影响）维持在尽可能低的范围之内，而且最好能够予以消除。无论这种影响是在机构内部，还是存在于社会环境，或是对物质环境产生的影响，都是越少越好。

如果能通过取消那种产生影响的活动来消除其影响，这才是最好的，而且实际上这也是唯一真正有效的解决办法。

在绝大多数情况下，不能取消那种产生这种影响的活动。因此，必须采用系统性的工作去消除这种影响（或至少使这种影响尽可能减少），同时又能使现有这种活动继续下去。最理想的办法是把这些影响转化为对商业企业有利的机会。在这方面最典型的一个例子是在美国处于领先地位的大型化学公司陶氏化学公司（Dow chemical）。近20年来，该公司解决空气污染和水污染的办法就比较经典。在第二次世界大战以后不久，陶氏化学公司就认为空气污染和水污染会对社会产生了极为不好的影响，应该予以消除。早在公众激烈反对环境污染以前，陶氏化学公司就在其工厂中采取了完全消除污染的措施。在那个时候，该公司就采取了系统的步骤，把烟囱和水道中排放出来的有毒气体和有毒物质转化成可以销售的产品，变废为宝，并为这些产品创造出各种新的用途和市场。

另外一个例子是杜邦工业毒物实验室。早在20世纪20年代，杜邦公司就已经意识到它的许多产品都存在明显的毒副作用，并开始着手消除这些有毒物质的副作用。从那时起，杜邦公司就着手消除这种影响，而当时其他化学公司都认为这种负面影响是理所当然的。后来，杜邦公司又决定把控制工业产品有毒物质的业务发展成为一家独立的企业。杜邦工业毒物实验室不仅为杜邦公司服务，而且还在为不同的顾客提供服务，为他们开发各种无毒的化合物，检验它们产品的毒性等。结果，通过把一种影响转化为企业的机会而再次消除了这种负面影响。

商业企业始终应该力求把对社会产生的不良影响转化为对本企业有利

的机会。但是，在许多情况下，商业企业却做不到这一点，更为常见的情况是，消除一种不良影响就意味着需要增加投入的资本量。这对一般公众来讲是“额外”支付的东西，而对商业企业自身来讲就是成本。因此，除非本行业中的每个商业企业都接受同一规则，否则就会成为竞争中的不利因素。在绝大多数情况下，只有通过制定规章条例，才能做到使每一家企业都接受，而那就意味着要通过某种形式的公众活动来实现。

当只有通过增加成本才能消除这种不良影响的时候，管理层必须预先考虑并拟定出解决某项问题的计划，以便能够以最少的成本使公众和企业得到最大的利益。然后，管理层要努力使恰当的规章成为法规。

管理层，包括许多非商业企业的管理层，却一直在逃避这方面的责任。传统的态度一直是“没有规章制度就是最好的规章制度”，但这只适用于能够把不良影响转化为商业企业机会的情况。当消除不良影响需要一种限制时，制定规章就符合商业企业的利益，特别是符合那些责任心强的企业利益。不然的话，企业就会遭受惩罚而被冠以“不负责任”、不道德、贪婪、愚蠢和搜刮钱财之名。

如果一个商业企业期望在这方面没有规章可循，那么它就是故意对该企业产生的社会影响视而不见。

认为“公众目前还没有看出问题”，并不能成为一种逃避的理由。事实上，正如上面各个例子中所提到的情况，即使公众目前对有远见的商业企业领导人防止危机的做法采取强烈反对的态度，也不能成为一种对产生的社会影响置之不理的理由，否则，最终还是会发生类似的丑闻事件。

任何旨在解决影响问题的办法都要求进行权衡。对某种不良影响的消除，如果超过了一定的限度，就会花费更多的资金或精力、更多的资源或生命，而所得的利益却不足以补偿所花费的成本。因此，必须在成本和利益之间做出最优平衡的决策。这种情况通常只有在某一行业内部的人才能理解，而外界人士却无法明白，所以，外界人士所提出的解决方案，常常忽视权衡问题。在认识到遭受损失以后，他们才来采取补救办法。

对社会影响的责任是管理层的一项责任，这并不是因为它是一项社会责任，而是因为它是商业企业的一项责任。最理想的情况是把不良影响转化为商业企业的一种机会。在做不到这一点的时候，管理层的责任就是要在进行最优权衡的基础上，制定出有效的规章制度，同时公众也要对问题进行讨论，并促使企业能够采取最好的规章办法。

把社会问题看作商业的机会

社会问题是由社会的机能失调引起的，并且至少可以看作国家的潜在退化弊病。它们的确是一些弊病，但是对于各种机构的管理，尤其是对于商业企业的管理者来说，它们也是一些挑战，是商业机会的主要来源。这是因为商业企业的职能就是通过把社会问题转化为商业发展的机会来满足社会需要的，同时也为本机构服务。与商业企业相比，这一观点在一定程度上也适用于其他性质的主要机构。

企业的职责就在于把变革转化为创新，即转化为新的业务。如果认为创新只限于技术，那么他只能是一个不太高明的商业人士。从商业企业的发展历程来看，社会变革和社会创新至少与技术创新具有同样的重要性。

19世纪的一些主要产业部门，在很大程度上都是把新的社会环境（工业城市）转化为商业机会和市场的结果。照明（开始用煤油，以后用电力）、电车、城市间交通、电话、报纸和百货公司，都是由此而兴起的，这只是所列举之中的几个例子。

因此，在把社会问题转化为商业机会的过程中，最有意义的机会可能不在于开发新技术、新产品和提供新服务，而在于对社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新会直接或者间接地使公司或行业获取利益并得到强化。

在过去，有一些颇为成功的商业企业，它们在很大程度上就是社会创新的产物。

在第一次世界大战之前不久的那些岁月里，美国劳工均处于极不稳定的状态，工人的生活日益困苦，而且失业率也很高。在许多情况下，技术工人每个小时的工资可能低到15美分。当时，正是在这种背景下，福特汽车公司于1913年年末宣布它将保证一天付给每个员工5美元，是当时标准工资的2~3倍。詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）当时担任该汽车公司的总经理，他迫使那个不愿意的合伙人接受自己的这一决定。亨利·福特完全知道他的公司的工资总额会在一夜之间几乎成了原来的3倍，但他最终还是确信这样做是有好处的。由于当时工人的生活很艰苦，只有采取重大而明显的行动才能取得效果。卡曾斯还希望，福特汽车公司的工资率虽然增加到原来的3倍，但其实际的人工成本却会下降，而发展状况不久就证明了他的正确性。福特汽车公司的这一做法，改变了美国的整个劳动经济。在此以前，福特汽车公司员工的离职率很高，以至于在1912年为了保证公

司有1万名工人，必须雇用6万名工人。在实行新的工资率以后，离职率几乎趋于零。它所节约下来的雇用费是如此之大，以至于在以后的几年时间里，虽然所有材料成本都在急剧上升，但是福特汽车公司还是能够以较低的成本制造T型汽车，并以低价销售，而它仍然可以从每一部汽车中获得较多的利润。正是由于急剧提高工资带来了人工成本的节约，福特汽车公司才在汽车市场上占据了主导地位。福特汽车公司的这一行动，还改变了美国的工业社会格局，使美国工人基本上步入了中产阶级。

社会问题在通过管理层的行动而转化为商机以后，就不再是问题了。但是，还有一些其他问题，即使不是“退化弊病”，也很可能成为“慢性疾病”。

当然，并不是每一个社会问题都可以转化为做出贡献和取得成就的机会，事实上，最严重的社会问题往往不可能通过采取这种办法予以解决。

那么，对这些成为慢性疾病或退化弊病的社会问题，管理层又该承担些什么样的社会责任呢？该采取什么措施呢？

这些社会问题主要是管理层的问题，商业企业的健康发展也是管理层的主要责任，而健康发展的企业同病态的社会是格格不入的。健康发展的企业要求有一个健康的或至少能行使其职能的社会与之匹配。同时社区的健康性，也是商业企业获得成功和健康成长的一个先决条件。

那种认为只要不去正视问题，这些问题就会自行消失的想法简直就是荒谬至极。只有在人们对问题认真分析，有针对性地采取相应的措施之后，这些问题才有可能消失。

对于既不是由商业企业或其他机构的影响而产生，又无法转化为取得成就的机会（有助于实现其宗旨和使命）的问题，人们应该在多大程度上期望商业企业或其他有特殊目标的机构来加以处理呢，而这些机构、企业、大学或医院，又在多大程度上可以担负起这方面的责任呢？

目前的讨论一般都忽略了上述问题，纽约的林赛市长指出：“这里存在黑人贫民区问题，但是没有人知道怎样来解决这一问题。无论政府、社会工作者或社区采取什么行动，似乎只会使情况变得更糟糕。因此，最好由大型企业来承担起这项责任。”

我们可以理解林赛市长之所以殷切地盼望着能有人来主动承担起这项责任的原因。而这个令他困扰的问题，看来也的确是令人绝望的，对他所在的城市、美国社会和西方世界都是一种主要的威胁。但是，把黑人贫民区问题看作管理层的社会责任，是不是就万事大吉了呢？或者说，企业的社会责任有哪些限度，这些限度又是什么以及如何界定？

社会责任的限度

管理者是仆人，而在他所管理的机构中则是主人。因此，管理者的首要职责就是对他所在的机构负责。他的首要任务就是使他的机构，无论是企业、医院、学校还是大学，能够执行其职能并做出应有的贡献。他的机构正是因为这种职能和贡献才存在的。如果一个大型机构的负责人利用其在机构中的地位而成为公众人物，并在应对社会问题方面处于领导地位，但是却忽略了他所负责的公司或大学，以致使之衰落下去，那么这个人不能算是一个政治家，而是不负责任，有负于机构对他的信任。

机构完成它的特殊的使命，同样也是社会的第一需要和利益所在。如果机构完成其特殊任务的能力减弱或受到损害，那么社会也就不再能够得到收益而必定会遭受损失。机构的首要社会责任就是执行其职能，如果它不能认真负责地执行其职能，它就无法提及做到任何其他事情。一家破产的企业不会是一个令人向往的雇主，也不大可能成为社区的好邻居。它也不能为未来的工人创造出更多的就业岗位和机会所需要的资本。一所大学，如果没有为未来培养出领导者和专业人员，无论它做了多少所谓的“好事”，也不能说是对社会负责。

尤其重要的是，当管理层在做出自己决策的时候，必须要弄清楚商业企业为了弥补风险和承担未来的责任所要求的最低利润率。同时，在向他人（政治家、新闻工作者和社会大众）解释其决策方案时，也需要提供这方面的信息。如果管理层对利润的客观需要和职能还一无所知，即还是用“利润动机”来思考和辩论，他们就既不能在社会责任感方面做出合理的决策，也不能在商业企业内部和外部成功地向别人说明这些决策。

不管在任何时候，只要商业企业忽略了经济绩效这一限制条件，并承担了它没有经济支持的社会责任，那么它很快就会陷入困境。

非经济机构所承担的社会责任也有同样的限度，管理者也要对维持他所负责的机构的绩效潜能承担责任。如果这种绩效潜能遭到破坏，无论管理者的动机多么高尚，都是不负责任的表现。这些机构是社会的资产，而社会对其绩效也有很大的依赖性。

很显然这是一种很不得人心的立场。诚然，成为一个“发展的”机构，会更受人欢迎。但是管理者，特别是社会关键机构的管理者，不能拿了工

资去做大众媒体上的英雄，而要为取得杰出绩效承担起责任。

一个人承担在此方面缺乏能力的工作，这是一种不负责任的行为，这对他们自身来说也是很残酷的。它总是使人抱有很大的希望，然后又免不了陷于失望之中。

一个机构，尤其是一家商业企业，必须要具备对自己造成的影响承担责任所必需的全部能力。但是，在那些不是由自身因素造成的影响所产生的社会责任领域，其行动的权利和义务却要受其能力的限制。

这里要特别说明的是，一个机构最好不要开展那些同其价值系统不相适应的工作。技能和知识是比较容易获取的，但个性却很难改变，没有哪个人会在他不关心的领域中干得很出色。如果一家商业企业或其他任何机构由于一种社会需要而在特定的领域中工作，那么它就不大可能把有能力的人放在该项工作上，也不会给予大力的支持。它不大可能理解该项工作到底包括什么，可以断言，它正在做些不正确的事。可想而知，结果也只会造成损失而不会带来收益。

因此，管理层至少应该弄清楚自己及其所在的机构在哪些方面是真正无能为力的。作为一种惯例，商业企业通常在一个“无形的”领域中是完全无能为力的。企业的长处在于量化和可测性，即有关于市场测试、生产率衡量和利润率等方面的要求，凡不属于这些领域的，基本上就不是企业的优势，也不在企业的基本同情范围之内，即不属于企业自己的价值系统。如果衡量绩效的标准是无形的，如“政治的”观点和情感、社区的批准或否决、社区力量的动员和权力关系的结构，那么商业企业就会感到很不适应。在很大程度上，企业不大可能会关心那些有关系重大的价值，因而很

可能不具备那方面的能力。

但是，在这些领域中，企业常常可以为某些特殊的工作制定明确的、可以衡量的目标。虽然一个问题在企业的能力范围之外，但常常可以把它的一些部分转化为适合于企业的能力和价值系统。

在美国对长期失业的黑人青少年进行培训，并使之获得工作和职位这一方面，没有人做得非常好。但是企业所做的，并不比其他机构（如学校、政府的训练班和社区机构等）做得差。可以对这项工作加以识别并使之明确化，制定出相应的目标，并衡量其工作绩效，于是企业就可以在这方面有所作为了。

职权的限度

在社会责任方面，最重要的限度就是职权的限度。法学家认为在政治词典中并不存在“责任”这个词，而存在“责任和职权”。任何人要求享有职权，就必须承担相应的责任，而任何人要承担责任，也就是要求享有一定的职权。这两者是同一问题的两个方面，缺一不可。因此，承担社会责任始终意味着要享有职权。

同样，作为社会责任的职权限度问题，也不是产生于对某个机构的影响。这是因为影响是行使职权的结果，而不管它是有意还是无意或是附带，因而都必须承担起相应的责任。

但是，当组织型社会中的企业或任何其他机构接到要求，需要承担社会或社区中某个问题或弊病的社会责任时，其管理层必须认真考虑一下：

对自身而言，这项责任所包含的职权是否合法。假如不是，那这项社会责任就是篡权和不负责任。

在任何时候，当要求企业承担这项或那项责任时，人们应该问一下：“企业享有这种职权吗？它应该有这项职权吗？”如果企业没有而且不应该有这项职权（在很多领域中，企业是不应该有职权的），那么由企业来承担责任就大可怀疑了。我们可以认为那不是在承担责任，而是在贪求权力。

美国的消费主义者拉尔夫·纳德（Ralph Nader）一直认为自己是大型企业的敌人，也被企业和公众认为是大型企业的敌人。当纳德要求企业应该对产品的质量和安全负起责任时，他所提及的肯定是企业的合法责任，即取得绩效和做出贡献的责任。

但是，纳德还特别要求大型企业应该在产品和服务以外的许多领域中承担责任。如果接受了他的建议，只能导致大型企业的管理层在许多本来应该属于其他机构的领域中成为最高的权力当局。

这正是纳德和其他倡导企业承担无限社会责任的人的论点很快会看到的结果。1972年，纳德的一个追随者发表自己的见解，对杜邦公司及其在特拉华这个小州（杜邦公司的总部在该州，并是该州的一个主要雇主）担当的角色进行批评。该报告甚至都没有涉及杜邦公司在经济方面的绩效。在普遍发生通货膨胀的时期，杜邦公司能够使其产品的价格持续下降，而其产品在许多领域都是美国经济的基本材料来源，该报告根本不提及这种情况，似乎这与社会毫不相干，却尖锐地攻击杜邦公司没有运用其经济力量来迫使该州公民着手解决种族歧视、卫生保健和公立学校等社会问题。

由于没有承担起特拉华州的社会、政治和法律等方面的责任，杜邦公司被粗暴地指责为没有承担社会责任。

这件事还有让人感到具有讽刺意味的一点。多年以来，传统的自由派或左翼分子对杜邦公司的批评却与之恰恰相反，他们批评杜邦公司运用它在一个小州中的巨大影响，“干预并统治”特拉华州并行使“不法的职权”。

对于那些损害企业绩效潜能或对企业产生消极影响的社会问题，管理者必须拒绝对其承担责任（包括大学或医院也是如此）。在有关承担责任的要求超出机构的能力范围时，也应该拒绝这种要求。当一种责任实际上是在要求非法的职权时，也必须予以拒绝。我们必须学会说“不”。但是，如果的确存在一种现实问题，最好经过仔细考虑并提出另外一种替代方法。如果问题的确很严重，最终必须通过某种方式予以处理，那也需要考虑承担起这一责任。

由于上述原因，包括商业企业在内所有主要机构的管理层，都必须关心社会的那些严重弊病。只要有可能，他们就应该把这些问题转化为取得杰出绩效和做出贡献的机会，并以此来解决这些社会问题。至少，他们要认真思考这是一些什么性质的问题，以及怎样才能够予以解决。管理层不得不关心这些问题，因为在这个组织型社会里，没有其他人关心这些真实的问题了。在这样的社会里，各个机构的管理者就是领导群体。

但是，我们也清楚地知道：一个发达社会需要各种取得杰出绩效的机构，这些机构都有自治性的管理层。发达社会不可能像极权主义社会那样行使职能。发达社会的一个特点，实际上也是真正使它成为发达社会的特点，正是在于它的绝大部分社会职责是在各种有组织的机构之内，并通过

这些机构来实现的，而这些机构又都有各自的自治性管理层。这些组织，包括绝大多数政府机构，都是有着特殊目标的机构。它们是社会中的各种器官，在特定领域中谋求特定的绩效。它们所能做出的最大贡献以及最大的社会责任，就是在其职能范围内取得杰出的绩效。相比较而言，对社会最大的不负责任，就是由于承担了超出其能力范围的责任，或以承担社会责任之名篡夺权力，以致损害了这些机构取得绩效的潜能。

基于责任的伦理

关于企业的伦理或商业界人士的伦理，有着无数种说法和出版刊物，但是，其中绝大多数论述却与企业无关，而且也很少同伦理有关。

伦理涉及的一个重要主题就是：人们普遍的、日常生活中表现出来的正直与诚实。我们被郑重地告知：商业界人士不应该欺骗、盗窃、撒谎、贪污或行贿。其他任何人也都不应该这样，不能因为他们特殊的工作或职位而有权力违背个人的行为规范。他们不应该由于担任了副总经理、市长或学院院长就不再是普通人了。不过，总会有一些人欺骗、盗窃、撒谎、贪污或行贿，这是有关个人、家庭和学校的道德价值观念和道德教育的问题。但是，不仅不存在解决这一问题的独立的企业伦理，而且也没有必要这样做。

所需要做的就是应该对那些抵挡不住引诱的人，不管是企业的经理人员，还是其他人加以严惩。

另外，在讨论企业的伦理问题时，还有一个日常的主题同伦理无关。企业有严格要求的领导者的确是件好事，但是事与愿违，严格要求的领导

者在领导群体中并不多见。不论是国王和伯爵、牧师或将军，还是文艺复兴时期的画家和人道主义者这样的“知识分子”，或有中国传统的“文人”，都是这样。能严格要求自己的人所能做的，只是让自己从那些违背其自尊心和志趣的活动中退出来。

近来，除了这些传统的说法以外，又加上了第三个主题（特别在美国，更是这样）：管理者应该有一种“伦理责任”，应该在其所在的社区中发挥积极的、建设性的作用，为社区的事业服务，把时间精力用于社区活动等。

但是，任何时候都不应该强迫管理者去参加这些活动，也不应该依据他们对自愿活动的参与对其进行评价，给予报酬或提升。命令或迫使管理者参与这类活动，就是滥用组织职权，是非法的。

虽然管理者参与社区活动是符合社会需要的，但是这同伦理无关，也很少同责任有什么关联，那只是一个人作为邻居和公民所做出的贡献，是在他的工作和管理责任之外的发生事情。

由以下事实引发了管理者特有的一个伦理问题：在各个机构中的管理者是以集体的形式构成组织型社会中各个领导群体的。如果仅从个体的角度来看，一位管理者只不过是另一个同事而已。

因此，把管理者说成是领导者并不妥当。他们只是“一个领导群体中的成员”，而整个领导群体的确拥有显赫、有权威的地位，因而它也就需要承担责任。

那么，这些责任是什么呢？作为领导群体的成员，个别管理者的伦理

又是什么呢？这些也是必须要思考的问题。

从本质上讲，如果成为某个领导群体中的一员，那么就是成了传统意义上所讲的“专业人员”。某个领导群体中的成员身份就意味着地位、职位、声望和权威，因而也会有责任。期望每一个管理者都是领导者，是不切合实际的。在一个发达国家里，即使没有成百万的管理者，也有成千上万，但领导权通常都是极少数的例外，并是极少数人所拥有的特权。但是，管理者既然是领导群体中的一员，他就必须要符合专业人员的伦理要求，符合对责任的伦理要求。

绝不明知其害而为之

早在2500年以前就已经在希腊医师希波克拉底（Hippocratic）^[1]的誓言中明确指出了：专业人员的首要责任是什么，即“绝不明知其害而为之”。

不论是医生、律师，还是管理者，没有一个专业人员能够保证他一定能为顾客带来利益。他所能做到的，只是尽力而为而已，但是他能够保证自己知其害而不为之。反过来说，顾客必须相信专业人员能够知其害而不为，否则，就根本谈不上信任专业人员了。专业人员必须要有自主权，能够独立自主地运用自己的知识和判断来做出合理的决定，不能由顾客来控制、监督或命令。但是，他所享有的自主权的基础，事实上就是自主权存在的依据，必须是“把公共利益放在首位”。换句话说，一个专业人员拥有自主权并且不受政治或思想意识上的控制，从这个意义上讲是独立自主的。但是，他的言行又必须受到其顾客利益的制约，从这个意义上讲则是

公开的。“绝不明知其害而为之”，是专业人员的基本伦理准则，同时也是公共责任伦理的基本准则。

许多管理者（特别是企业管理者）还没有认识到，为了能够保持独立自主，他们必须要在一些重要领域中承担起专业人员的伦理责任。同时，他们还必须懂得：他们的职责在于仔细检查自己的一言一行，以保证做到“绝不明知其害而为之”。

如果管理者由于担心自己在“俱乐部”中“不受人们欢迎”而不对企业所造成的社会影响深入思考并找出相应的解决方案，他就是明知故犯，故意让癌细胞生长，助长邪恶力量的滋生，这是极为愚蠢的，最终对企业或行业所造成的损害，比暂时的一点“不愉快”所造成的损害还要大得多。而且，这也严重违反了专业人员的伦理。

但是，也必须关注这个问题的其他方面。美国的管理者更是时常在以下一些方面违反“绝不明知其害而为之”这一准则：

- 管理人员的报酬；
- 用福利计划给公司雇员戴上“金镣铐”；
- 有关利润的巧辩。

管理者在这些领域中的一举一动很可能造成社会的分裂。他们往往倾向于隐瞒现实状况而造成社会的病态，或者至少造成社会的忧郁症。他们往往还会引起误导并妨碍相互之间的了解。这才是对社会的严重危害。

在美国社会中，收入的日益平等化这一事实是极为明显的，但是给公

众的印象却是贫富收入差距日益扩大。这是一种错觉，并且是一种具有腐蚀性危险的错觉。它破坏了那些必须在一起生活和工作的群体之间的相互信任，最终导致各种政治措施的出台，而这些政治措施对任何人而言都不是有利的，只能对社会、经济和管理者产生损害。

总经理在大型公司所得到的500000美元年薪中，大部分只是一种“象征性的金钱”，其作用主要是显示他地位的高低，而不是收入的多少。无论律师怎么去寻找税法上的漏洞以此寻找避税措施，其年薪的绝大部分还是会立即被税务部门征收，所谓的“额外”报酬，只不过是试图把经理人员收入的一部分纳入税收较低的等级中。换句话说，这些做法在经济上并没有太大的作用，但在社会和心理上却是“明知其害而为之”的表现。

但是最为有害的是不平等的错觉，导致这一错觉的基本原因是税法。不过，管理者愿意接受这种反社会的税制结构，并在其中搞些小动作，这也是造成不平等现象的一个重要原因。除非管理者认识到这违背了“绝不明知其害而为之”的准则，否则他们最终将会成为主要的受害者。

到目前为止，管理者没有遵守“绝不明知其害而为之”这一准则的第二个领域，是同报酬密切相关的一个领域。

退休金、额外报酬、奖金和股票认购权等全都是取得报酬的各种形式。从企业的角度，而且还得从整个经济的观点来看，不管在这些方面贴上什么样的标签，都是“人工成本”。当管理层坐下来同工会进行谈判的时候，也是把这些作为人工成本来处理的。但是，由于税法的偏差，人们越来越倾向于用这些福利把一个员工束缚在特定的雇主那里。这些福利取决于在同一个雇主那里工作时间的长短。换句话说，往往要等待许多年以后

才能享受到这些福利。同时，按照现在的福利政策，如果一个员工离开一家公司，就会受到很严厉的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间工资的组成部分。

“金镣铐”并不能强化公司的管理，而只能导致员工的“消极选择”。那些知道自己在目前工作中不能取得成就的人（即那些显然被安排在不恰当位置上的人），常常不愿意调动而继续留在他们明知对自己不太适合的岗位上。因为他们知道，一旦离开的话，他们所受到的惩罚实在是太大了。他们只有选择继续留下来，但会抵制这种不合理的制度并且感到怨恨。他们知道自己被收买了，而自己过于软弱，以致无法拒绝这种不合理的制度。在以后的工作中，他们通常都会伴随着抑郁、悔恨、痛苦的感觉。

养老金、绩效奖金和利润分配等，都是员工已经“挣得的”，是应该得到的，我们不应该限制他作为一个公民、一个个体和一个人所应该享受的权利。还有，管理者必须努力使税法做些必要的修改。

最后，通过自己的辩解，管理者使公众更加难以了解经济的现实情况。这违背了下述要求，即作为领导人员的管理者，不应该明知故犯。这种情况在美国特别严重，也同样适用于西欧。在西方，管理者仍然经常在谈论利润动机，而且他们仍然把企业的目标确定为利润最大化。他们不去强调利润的客观职能，也不谈论风险，或只是偶尔才提及。他们不去强调对资本的需求，几乎从来不提资本的成本问题，更不要求一个企业必须生产出足够的利润，以使用最低的成本去获得它所需要的资本。

管理者经常抱怨社会公众对利润持有敌对态度，他们很少认识到，正是他们自己有关利润的辩护，才造成了这种敌对态度。在与公众交流时，

管理者所谈话的内容事实上并没能证明利润的正当性，也没有说明为什么要有利润，更没有表明利润在企业发展中所起的作用。他们所谈到的，只是利润动机，即某些不知姓名的资本家追求利润的欲望，而社会为什么对其他欲望（如重婚）不予纵容，而对这个利润欲望却予以纵容？对此从来都没有加以说明。可是，利润率却是经济和社会极其需要的。

与目前有关社会责任的宣言中充满了日益响亮的“政治家风度”的口号相比，“绝不明知其害而为之”可能显得很温和。但是，正如古希腊医师很久以前所发现的那样，这并不是一条容易遵守的准则。也恰恰是因为“绝不明知其害而为之”的朴实和自我约束，才使它成为管理者所遵循的伦理要求以及有关责任的伦理的恰当准则。

[1] 希波克拉底，古希腊著名医师，欧洲医学奠基人，被西方尊为“医学之父”。——译者注

第6章 管理的新范式

有关事实的基本假设是像管理学等社会科学业已盖棺论定的范式。这些假设通常存在于学者、作家、教师和社会科学工作者的潜意识当中，并且已经与他们各自不同的学科领域融合在一起。同时，这些假设在很大程度上决定了这些学科领域的学者、作家、教师和其他社会科学工作者对事实的认知。

对事实的基本假设决定了这些学科的研究方向。基本假设不仅确定了这些学科对“实际情况”的判定，同时也影响了这些学科对其自身研究课题的判定。在很大程度上，这些基本假设也会判断出这些学科可以忽略的观点，或者哪些情况可以作为“恼人的例外”被放置在一边。它们确定了特定学科需要关注的焦点，以及可以忽略或忽视的内容。

虽然这些基本假设是非常重要的，但人们很少有兴趣对这些假设进行分析、研究和提出质疑——实际上也很少有机会对这些假设给予明确的阐释。

对于像管理学这样的社会学科来说，基本假设实际上远比自然科学的范式要重要得多。范式也就是主流的一般理论，但对自然界产生不了丝毫影响。不论范式声称太阳绕着地球转，还是说地球绕着太阳转，太阳和地球都不会受到它的影响，它们依旧按照它们原有的规律运行。自然科学研究的是客体的行为，而像管理学这样的社会科学，关注的是人和社会机构的行为。因此，社会科学工作者往往将该学科假设作为行动的准则。自然科学的现实——物质世界及其规律都不会发生变化（或者即使发生变

化，这种改变也是一个漫长的过程，是无法在几十年或几个世纪内完成的），这一点是非常重要的。但是，社会科学不存在这种“自然规律”，它始终处于不断地变化之中。这就意味着或许昨天还站得住脚的假设，今天就不再有效了，很有可能在瞬间就形成一种误导。

因此，在像管理学这样的社会学科中，最重要的当属基本假设，并且这些基本假设所发生的变化也变得越来越重要。

管理学的真正研究始于20世纪30年代，自那时起，大多数学者、作家和管理工作者都比较认同以下两种关于管理事实的假设。

第一种假设构成管理原则的基础：

- 1.管理是企业管理。
- 2.企业应该具有或者必须具有一种恰当的组织结构。
- 3.企业应该采取或者必须采取一种管理人的恰当方式。

第二种假设奠定了管理实践的基础：

- 1.技术和最终用户是一成不变或给定的。
- 2.管理的范围是由法律界定的。
- 3.管理是对组织内部的管理。
- 4.按国家边界划分的经济体是企业和管理依托的“生态环境”。

管理是企业管理

对于大多数人而言，不论身处管理领域内还管理领域外，这个假设都是不言而喻的。实际上，管理作品的作者、管理工作者和外行人甚至是那些从来就没有注意到“管理”这个词汇的人，自然而然地认为管理就是“企业管理”。

这个关于管理范畴的假设是最近才提出的。1930年以前，屈指可数的几位关注管理学的作者和思想家——从20世纪初的泰勒到第二次世界大战前的巴纳德（Chester Barnard），都认为企业管理只是一般管理理论的一个分支，基本上与管理任何其他组织一样没有任何差别，就像两个不同品种的狗同样是狗一样。

自从美国进入经济大萧条时期，人们就开始认为管理是对企业的管理。当时，人们对企业充满敌意，并且蔑视企业管理者。为了不与企业管理混为一谈，公共部门的管理开始独立门户，并且将名称改为“公共管理”（public administration），属于一门单独的学科，它们在大学里设立科系，使用自己的专门术语，构建自己的职业升迁体系。同时，也是出于同样的理由，在发展迅速的医院中开始开展关于管理的研究。例如，通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的弟弟雷蒙德·斯隆（Raymond Sloan）从事的研究工作，他把医院的管理从广义的管理学中分离出来，成为一门单独的学科，并称之为“医院管理”（hospital administration）。

换句话说，对此不仅仅使用“管理”这个词汇，在大萧条时期还被称

为“政治正确性”（political correctness）。

不过，第二次世界大战后，趋势开始发生变化，企业管理的状况得到了改善。到1950年，鉴于美国的企业管理在第二次世界大战期间所发挥的巨大作用，在很大程度上使企业成为一个“非常时髦的词汇”，随后不久，“企业管理”在政治上也开始成为一个值得推崇的研究课题。从那时起，普通大众和学术界就一直将管理视为“企业管理”。

不过，我们现在要开始纠正这个犯了60多年的错误，其中就包括：许多“商学院”摇身一变成了“管理学院”，这些学院提供的“非营利组织管理课程”如雨后春笋般地冒了出来，以企业 and 非营利组织的管理者为招生对象的“管理者管理课程班”大量涌现。

尽管如此，认为管理就是企业管理的假设仍然没有动摇。因此，提出和大声地宣称“管理不等于企业管理”具有非常重要的意义，就像医学与产科学并非同一学科一样。

当然，不同的组织有不同的管理方式，毕竟使命决定战略，战略决定组织结构。管理连锁零售店和管理天主教教区的方式肯定是不尽相同的（尽管存在这样一个令人惊异的现象，即这种管理上的差异比连锁店或天主教想的要小得多），空军基地、医院和软件公司也有不同的管理方式。但是，最大的差异体现在各类组织使用的术语上。然而事实上，这些差异主要应该体现在应用上，而不应该体现在管理原则上。不同组织的任务和挑战也存在着巨大的差异。因此，通过对基本假设的分析，我们总结出第一个结论，管理学只有建立在这个结论的基础上，对它的研究和实践才能结出丰硕的成果。

管理是所有组织机构所特有的和独具特色的器官。

一种恰当的组织形式

19世纪末期，如同凤毛麟角般的大型组织（如企业、政府的行政机构和庞大的现役部队）的突然出现促使人们开始重视管理和从事管理的研究。

一个多世纪以前，对组织的研究就开始以下面的假设为基础：

企业应该具有或者必须具有一个恰当的组织形式。

这里“一种恰当的组织形式”所指的内容发生了多次变化。但是，对这样一个恰当的组织形式的探索研究一直延续到今天。

直到第一次世界大战以后，人们才开始认识到一个正式的组织结构存在的必要性。但是，同样也是因为第一次世界大战，人们发现法约尔（Fayol）和卡内基（Carnegie）的职能型结构（functional structure）不是一种恰当的组织形式。第一次世界大战刚刚落幕，皮埃尔·杜邦（1870—1954）和阿尔弗雷德·斯隆（1875—1966）先后提出“分权化管理”（decentralization）的概念。而我们最近几年一直在宣传“团队”是一种适合做一切事情的恰当的组织形式，这就产生了分歧。

鉴于实际情况，我们此时应该清楚地认识到，所谓的唯一一种恰当的组织形式是不存在的，而只能是多种多样的，每个组织形式都有其独特的优势、局限性以及特定的应用方式。我们认识到，组织形式不是绝对的，它是提高人们在一起工作的效率的工具。同样，一个特定的组织结构是与

特定条件和特定时间内执行的特定任务相匹配的。

在当代，关于“层级制度已经终结”的声音仍然此起彼伏。这种观点显然是不对的。任何组织都要有能拍板的负责人，即所谓的“老板”，他可以做出最终的决策，可以要求其他人执行这些决策。当组织处于危难之际时（每个组织迟早都会遭遇这种情况），所有成员只有遵循明确的指令才能使组织最终幸免于难。如果船要沉了，船长不会召集大家开会，他只能选择立即下达命令。如果要想挽救这艘船，每个人都必须服从命令，必须准确无误地知道向哪里撤退和采取什么行动，而且在服从命令的同时不得“参与”决策或提出任何疑义。组织的所有成员摆脱困境的唯一希望就是承认“层级制度”和毫不犹豫地接受它。

在有些情况下组织需要深谋远虑，而在有些情况下则需要团队协作。

组织理论认为，所有组织都应该具有相似的性质，因此应该采用相同的方式来组织和管理整个企业。

但是在任何一个企业里，即使是在法约尔的“典型的制造公司”中都需要许多不同类型的组织结构同时并存，这是企业发展所必需的。

在经济全球化的今天，外汇风险管理日趋成为一项重要而艰巨的任务，需要采取完全集权化的管理方式。企业中的任何一个部门都无法单独处理本部门的外汇风险问题。但是，同一个企业在向客户（特别是高科技领域的客户）提供服务时，需要拥有几乎完全独立的自主权，独立的程度超过了传统意义上的分权化管理方式。每一个服务人员都需要成为“老板”，企业的其他部门围绕服务人员的指令开展工作，这时无条件地服从

是必须的。

在有些研究活动中要求有标准的职能型组织，各类专家“各司其职”，独立开展工作。然而，也有其他类型的研究活动，特别是前期需要决策的研究活动（如某些医药项目的研究活动），从一开始就要求团队协作。同时，这两种研究活动经常是同时进行的，而且是同一个研究机构的项目。

认为“企业必须具有一种恰当的组织形式”的观点与“管理是企业管理”的错误观点之间有着千丝万缕的联系。假如早期学习管理的学生没有被这个错误观点所蒙蔽，假如他们有机会考察一下企业以外的组织，他们就会发现，不同性质的任务使不同的组织结构之间存在巨大的差异。

天主教的组织管理与剧院的管理存在很多的差异。一个现代军队的组织管理当然也不能与医院的管理相提并论。

组织实际上也是需要遵守有一些“原则”的。

第一条原则：组织必须是透明的。员工需要知道和了解他们在什么样的组织结构中工作。这听起来非常合情合理，但是大多数组织（甚至在军队中）做不到这一点。

第二条原则：在某些时刻，组织里必须有人拥有最后拍板的权力，特别是在面临“危机”的时刻必须有人站出来掌控全局。这条原则也是合乎道理的，同时说明权力与责任应该是对等的。这一原则在前面已经论述过。

第三个原则：在组织中，一个人只应该有一个“领导”。这也是一条完全可以理解的原则，恰好与古罗马的一句谚语不谋而合：“有三个主人的

奴隶就是自由人。”一条关于人际关系的古老原则也说：“不要陷入‘一女嫁二夫’的困境。”说明“领导”超过一个，就会陷入这种困境（顺便说一下，正是这个原因造成现在广泛采用的“小编制的爵士乐团”（4~7个人，Jazz Combo）型团队在实际操作中困难重重，在这种团队中，每个人都有两个领导，一个是专业领域（如工程）的领导，另一个是本部门的领导）。管理层次越少越合理，越少越有条理，即组织的结构要尽可能地“扁平”，这与“每接收与发送信息一次，噪声就增加一倍，信息量减少一半”的信息理论有着异曲同工之效。

但是，这些原则没有告诉我们应该做什么，而只是告诉我们应该做什么。它们没有告诉我们哪些原则是行之有效的，只告诉我们哪些原则不太可能产生效果。这些原则与建筑师遵守的工作原则没有什么太大的差别，它们也没有告诉建筑师构建哪种建筑物，只告诉建筑师要注意哪些限制因素。这也许就是不同的组织结构原则所要做的事情。

这里我们可以得到一个启示：每个人都可以同时在不同的组织结构中工作，也可以在团队中执行一项任务，但同时还可以在领导的指挥与控制下执行另一项任务。在组织中以“老板”身份出现的人在企业联盟、少量参股的企业和合资企业等组织中又扮演“合作伙伴”的角色。换言之，组织应该是管理层行使管理职权使用的工具之一。

更为重要的是，我们需要进一步研究不同组织的优势与劣势。什么样的组织最适合执行什么样的任务，什么样的组织最不适合执行什么样的任务，在执行某项任务时，我们需要从一种组织形式转换到另一种组织形式吗？

这样的分析可能是目前“符合主流的”组织形式（团队）最需要的。

当然，我们必须研究和采用“混合型”的组织结构，不能只重视“纯粹的”“一种恰当的组织形式”，但是遗憾的是大部分组织理论和组织方法仍旧将后者奉若神明。

其实，特别需要调查研究的一个方面就是最高管理层的组织形式。

然而，如果有人说他们确实很了解如何行使最高管理层的职责，无论是在企业中，还是在大学中，或是在医院中，我都会对此表示怀疑。

我们的言行不一表现得越来越明显，这是一个尽人皆知的现象，是一个不争的事实。我们喋喋不休地谈论“团队”，每一个研究项目都得出这样一个结论，即最高管理层的确需要一个“团队”去履行它的职责。然而，现在对超人般的CEO的“个人崇拜”浪潮席卷了每一个角落，不仅仅局限于美国企业界。在我们对这些传奇般的CEO顶礼膜拜的同时，似乎丝毫没有注意到这样一个问题，即这些CEO及其接班人通过什么程序、是如何完成交接工作的。而且接班人问题始终是所有最高管理层的最大挑战，是每一个组织面临的最大考验。

也就是说，即使组织理论和组织实践是管理学中在有组织的研究与实践方面历史最悠久的，但是在这些方面，我们仍旧有大量工作需要去做。

一个世纪以前的管理学先驱说的没错，企业需要恰当的组织结构。现代企业和非营利组织，无论是企业、行政机构、大学、医院，还是人员编制众多的军队，都需要恰当的组织形式，这就如同除变形虫之外的任何生物有机体都需要结构一样。但是，先驱提出的假设（企业具有或应该具有

一种恰当的组织形式)却是错误的。生物有机体的结构千变万化,而社会有机体(即现代机构)也有各种各样的组织形式。

管理学界与其探寻恰当的组织形式,还不如学会寻找、发展和检验适合特定任务的组织形式。

一种管理人的恰当方式

在人们的心目中,有关人和对人的管理的基本传统假设早已根深蒂固、深入人心(虽然大部分是潜意识上的),其他方面的假设无法与其相比,但应该注意到,这些假设完全与事实不符,全然没有达到预期的效果,它们与其他方面的假设也无法相提并论。

“企业应该采取或至少应采取一种管理人的方式。”

现在,这个假设几乎已经成为有关对人的管理的所有著作或论文的基石。道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)的著作《企业的人性层面》(The Human Side of Enterprise, 1960)引用这个假设的次数最多。在这部著作中,道格拉斯·麦格雷戈认为管理者在管理人的时候只能选择两种不同的方式:“X理论”和“Y理论”,随后他认为只有Y理论是合理的。^[1]几年以后,亚伯拉罕H.马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908—1970)在他的著作《优化心理管理》(Eupsychian Management, 1962年出版;1995年再版,书名为《马斯洛论管理》(Maslow on Management))中称,我和麦格雷戈都说错了。他不容反驳地说,企业需要采取不同的方式来管理不同的人,量体裁衣的理论才是恰当的。

对此，我立即改变了我的观点，因为马斯洛为我们提供的证据简直无法抗拒，但是至今仍然很少有人重视。

关于企业有或至少应有一种且唯一一种管理人的方式的假设奠定了有关组织中的人和对人的管理的所有其他假设的基础。

在这些假设中，有一个假设认为，为组织工作的人是组织的雇员，他们全天工作，组织是他们维持生计和发展事业的依靠。还有一个假设认为，在组织中工作的人是组织的下属。实际上，有一种观点认为，这些人中大多数人要么没有任何技能，要么只掌握了初级的技能，组织要求他们做什么，他们就做什么。

80年前，在第一次世界大战期间和末期，当这些假设第一次出现的时候，它们完全符合事实，因而被认为是正确的假设，但发展到今天它们都不再站得住脚。大多数为组织工作的人可能仍旧是组织的雇员，然而少数人，虽然也为组织工作，但他们不再是组织的雇员，更不用说全天工作了。这些人的数量也仅仅占少数，但是其人数还在稳步上升。他们为外包承包商工作，如在医院或制造企业中提供维护服务的外包公司，或帮助政府机构或企业管理数据处理系统的外包公司。他们是“临时雇员”或兼职人员。越来越多的人成为赚取咨询费或在规定的合同期内工作的个人承包商，这尤其符合部分为组织工作、知识最渊博，因而是最有价值的人的实际情况。

即使能够成为组织的全职雇员，作为“下属”的人也是越来越少——即便是从事相当低层的工作，也是如此。他们已经逐渐成为“知识工作者”（knowledge worker）。同时，知识工作者不是下属，而是“合作

者”。在实习期过后，知识工作者必须比老板更了解自身的工作，否则他们就体现不出任何价值。事实上，在知识工作者的定义中也提到：“他们比组织中的其他人更了解自身的工作。”此外，今天的“上级”通常没有做过“下属”所从事的工作，而几十年前的情况及现在许多人仍然持有的观点，正好与现实大相径庭。

仅仅在几十年前，军队里的团长还曾经做过下属做的每一项工作，包括营长、连长和排长。从级别低下的排长到地位显赫的团长，其实这些岗位所做的具体工作完全相同，唯一不同之处就是他们指挥的人数不同。确实，今天的团长在军旅生涯的早期就开始指挥部队，但持续的时间不会很长。他们也曾经由上校和少校晋升到现在的职务，但是在大部分军旅生涯中，他们曾经做过参谋，参与过研究项目，教过书，在驻外使馆工作过。他们只不过不再想当然地认为自己了解“下属”（如指挥一个连的上校）所做的工作或准备做的工作，当然这些团长也当过上校，但是他们可能从没有指挥过一个连。

同样，负责市场营销的副总裁或许也是由销售部门的员工一步一步地晋升到这个职位的，他对销售活动了如指掌，但这些副总裁对市场调查、定价、包装、服务和销售预测等一无所知。因此，营销副总裁可能无法告诉营销部门的专家应该做什么和怎么做，但是这些专家却是营销副总裁的“下属”，而营销副总裁无疑要负责监督专家的工作，对绩效进行衡量，督促他们为公司的营销工作做出应有的贡献。

同样的道理也适用于医院的院长或医疗总监，他们虽然管理在临床实验室或理疗部门工作的、训练有素的知识工作者，但是他们同样也不一定

有这方面的工作经验。

当然，这些合作者（知识工作者）也是“下属”，因为他们的聘用、解雇、升迁和评级都取决于“老板”。但是，在这些人自己的工作岗位上，只有这些所谓的“下属”承担起教育上级的责任，即帮助“上级”了解市场调查或物理治疗法的内容、具体的程序和各自的“绩效”，上级才能发号施令。反过来，这些“下属”需要上级下达命令。他们希望上级告诉他们，他们应该如何表现。

换句话说，他们之间的关系与其说属于传统的上下级关系，还不如说就是交响乐团中指挥与乐器演奏者之间的关系。通常来说，组织中聘用知识工作者的上级，不会做所谓的下属做的工作，就像乐队的指挥不会演奏大号一样。反过来，知识工作者需要上级发号施令和给整个组织评“分”，即规定标准、价值、绩效和效果。正如交响乐团会影响到才华横溢和独断专行的指挥家的指挥质量一样，知识型组织也可以轻而易举地降低最精明能干的上级的管理质量，更不用提对最独裁的上级的影响了。

总之，企业需要采用管理志愿者的方式来管理越来越多的知识工作者，也就是所谓的全职雇员，当然要给他们报酬。但是知识工作者具有流动性，可以跳槽，因为他们自己掌握的知识就是自身拥有的“生产资料”。

自从50年前，我们就知道，金钱不足以激发人们工作的动力。但是人们显然会因为对来源于金钱的不满足感而产生消极情绪。然而40年前，即1959年，赫茨伯格（Frederick Herzberg）在他的著作《工作的激励因素》（The Motivation to Work）中指出，对金钱的满足感主要是一个“保健因素”。激励人们工作的因素，特别是激励知识工作者工作的因素，与

激励志愿者工作的因素是同一个因素。我们知道，由于志愿者不领取工资，因此他们从工作中获得满足感必须比领取工资的雇员多。最重要的是，他们需要挑战，需要了解组织的使命并对使命深信不疑。他们必须不断地接受培训，并且也需要看到最终的工作绩效。

上面的论述表明，企业管理者需要采取不同的方式来管理不同类型的劳动者，而且对于相同类型的劳动者的管理方式也需要因人而异，因时制宜。企业越来越需要采取管理“合作者”的方式来管理“雇员”，而合作关系（partnership）的定义也指出，在地位上，所有合作者都是平等的，不能向合作者发号施令，他们需要采用说服的方式。因此，管理者的工作日益成为一项“销售工作”，也需要悉心经营。在销售的过程中，我们不会首先问，“我们想要什么”，而是会问，“对方想要什么，他们有什么样的价值标准，他们的目标是什么，他们想要得到什么样的结果”，而这些都是“X理论”“Y理论”或任何其他管理人的理论可以解答的。

我们或许不得不完全推翻过去“对人的管理”的定义，它可能根本不是针对“管理雇员的工作”。理论与实践应该把“以绩效为目标的管理”作为基本出发点，而出发点应放在对结果的定义上，这与交响乐团的指挥和橄榄球教练的出发点都是成绩一样，他们有异曲同工之妙。

知识工作者的生产率很可能成为对人的管理的核心，正如100年前泰勒那个年代，这个中心议题是围绕体力劳动者的生产率展开的一样。最重要的是，这要求人们对组织中的雇员及其工作提出截然不同的假设：

管理不是“管理”人。

管理的使命是“领导”人。

管理的目标是充分发挥和利用每个人的特定优势和知识。

技术和最终用户是一成不变的或给定的

上述三条主要假设作为管理实践的基础，贯穿始终，实际上它比管理学的历史都长。

关于技术和最终用户的假设，可以一直追溯到工业革命的早期。这些假设在很大程度上为现代企业和现代经济的崛起奠定了基础。

当纺织业第一次从家庭手工业中脱离出来的时候，社会上普遍认为纺织业已经拥有属于自己的、独一无二的技术，而且这种观点绝对是正确的。同样的观点也适用于采煤业和18世纪末期、19世纪上半叶出现的任何其他工业。德国人维尔纳·冯·西门子（Werner Von Siemens，1816—1892）也认识到这一点，并成为在此基础上发展宏伟事业的第一人，在第一批创办具有现代企业雏形的工业组织的先驱者中我们也能看到他的身影。在上述观点的指引下，西门子于1869年率先聘用在大学深造过的科学家创办了一个现代研究实验室，专门从事科学研究工作，即产生了我们今天的电子学。他当时清楚地认识到电子学（当时称之为“低压”）与其他工业截然不同，拥有独特和独立的技术。

在这样一个高瞻远瞩思想的基础上不仅诞生了西门子自己的公司和自己的研究实验室，而且还催生出德国的化学工业。由于德国的化学工业建立在这样的假设基础上，即化学，特别是有机化学，拥有其独特的技术，

因此在当时，德国的化学工业在全世界独占鳌头。随后，世界上的所有其他大公司也是在这样一个高瞻远瞩思想的基础上纷纷涌现出来，包括美国的电气和化学公司、汽车制造公司和电话公司等。在此之后，19世纪最成功的发明——研究实验室也因此而产生，最近的一个是距西门子创办实验室后差不多一个世纪，即在1950年IBM成立的实验室。与此同时，在第二次世界大战后发展成为跨国企业的各大医药公司也纷纷效仿创办各类研究实验室。

但是，时至今日，这些假设已经再也站不住脚了。医药行业最能说明这一问题，因为它们日益需要采用的技术与在医药研究实验室研发的技术相差得越来越远，比如说遗传学、微生物学、分子生物学和医疗电子学等。

在19世纪及20世纪上半叶，人们想当然地认为本行业以外的技术对本行业毫无影响，如果非说有的话，那这种影响也是微乎其微。现在，人们开始提出这样的假设：对本公司和本行业影响最大的技术恰恰是本领域外的技术。

当然，这与人们最初提出的假设相反，最初假设本公司或本公司所在行业所需要的技术，都可以由自己的研究实验室研制出来。反过来讲，研究实验室研制出来的，都可以应用到所在的行业。

举例来说，这个假设显然是贝尔实验室（Bell Labs）产生的基础，在最近100年以来所有主要的研究实验室中，它可以算得上是最成功的一个。自20世纪20年代成立起到60年代末，贝尔实验室创造和研制出的每一项新知识与新技术，的确都是电话行业所需要的。同时，贝尔实验室的

科学家研发出的所有技术，都可以在电话系统中得到广泛应用。在晶体管（可能是贝尔实验室最伟大的科学成就）问世后，情况发生了根本性的转变。电话公司本身的确采用了大量的晶体管，但是，晶体管的主要用途却是在电话系统之外。当刚刚开发出来晶体管的时候，贝尔电话公司对这种情况简直始料不及，以至于几乎将晶体管技术白白拱手相让，因为它发现晶体管在电话系统内没有多大用途，并且它也没有认识到晶体管在电话系统外有什么用途。因此，任何人只需支付区区2.5万美元，就可以买走贝尔实验室研制出的、最具革命性的和最有价值的新技术——晶体管。如果不是贝尔实验室在这个问题上完全打错了算盘，人们也不会认识到它的这项成就的重要性，电话公司以外的所有现代电子公司实际上都是以晶体管为基础的。

相反，有些已经彻底改变电话系统的技术（如数字交换机或玻璃纤维电缆）也并不是来源于贝尔实验室的成果。它们采用的技术与电话技术有着天壤之别。在过去三五十年里，这种事情屡见不鲜，而且在每一个行业都有发生。

与19世纪的技术不同，现在的技术不再是独立的，而是彼此相互联系，形成了一种你中有我，我中有你的局面。某种业内人士几乎没有听说过的技术（如医药行业的人从没有听说过遗传学，更不用说医疗电子学了），却给这个行业及其技术带来了根本性的变革。通常，这种外来的技术会迫使整个行业不断学习、获取、适应和更新观念，更不用说掌握本行业的技术知识了。

最终用户是一成不变的。这个假设对在19世纪及20世纪初崛起的行业

和公司来说发挥了同样重要的作用。对于某种最终用途来说，例如将啤酒放入容器中，各种各样的容器供应商展开了激烈的竞争，但直到不久前，玻璃容器行业才一统天下，而玻璃瓶几乎就是啤酒的唯一容器。

不仅企业、各行业以及消费者都已经接受了这个显而易见的假设，而且政府也对此表示认可。美国的企业法就是以这样的假设为基础建立的，每一个行业都有一种独特的技术与之相对应，每一种行业的最终用途都有一种特定且独特的产品或服务，这些假设也是制定反托拉斯法的基础。到目前为止，反托拉斯法仍旧关注玻璃瓶对啤酒容器市场的垄断，但几乎没有注意到这样一个事实，即越来越多的啤酒是放在易拉罐里，而不是放在玻璃瓶里的（或者，反之亦然，反托拉斯法只关注金属啤酒容器的集中供应问题，丝毫没有注意到存放啤酒的容器不仅仅仍旧是玻璃瓶，而且还越来越多地使用塑料瓶）。

但是，自从第二次世界大战起，最终用途不再只与某一种产品或服务一一对应。塑料产品理所当然地成了第一个打破常规的。然而，如今我们清楚地认识到，这不只是一种材料要挤进另一种材料的“势力范围”，我们逐渐可以采用各种不同的方法来满足同一种需求，社会只有独一无二的需求，而没有独一无二的满足需求的方式。

在第二次世界大战初期，新闻媒体基本上都被报纸所垄断，而报纸这项在18世纪的发明，在20世纪初期得到了迅猛发展。现在，新闻报道的方式日益多样化，而且相互之间存在激烈的竞争，这些方式不外乎：仍旧采用印刷方式发行的报纸、越来越多地采用互联网提供在线版本的报纸、广播、电视、只采用电子技术手段提供分类新闻的新闻机构（越来越多地提

供经济和商业新闻)，等等。

此外，信息已经成为最新的“基础资源”，与所有其他商品有着天壤之别，它不符合资源稀缺性定理，与之相反，它符合资源充裕性定理。例如，如果我卖了一本书，那么我就不再拥有这本书；如果我将信息透露出去，那么我仍旧拥有信息这一资源。实际上，拥有信息的人越多，信息体现的价值就越大。虽然我们清楚地认识到，信息将迫使我们从根本上修改基本经济理论，其在经济学上的意义却远远超出了本书的研究范围。但对于管理学而言，它的意义却远不止于此。我们不得不逐渐修改基本假设，信息不是任何行业或任何企业的附属品。信息的最终用途也并非单一的，任何最终用途也不能要求某种特定的信息与之相对应，或者依赖于某一种特定的信息。

由此可见，管理学界现在必须从这样的假设入手，即没有一种技术是任何行业的附属品，反之，在任何行业中所有技术都能够，实际上也很有可能发挥重大作用，并对这些行业产生深刻影响。同样，管理学界也必须以这样的假设为出发点：任何产品或服务的最终用途都不是一成不变的，任何最终用途都不是任何产品或服务所特有的。

这个假设也表明，无论是在企业、大学还是在医院中，非客户（noncus-tomer，即潜在客户）或没有成为客户的人群尽管没有客户那么重要，但他们越来越体现出与客户一样的重要性。

规模最大的企业（政府垄断企业除外）的非客户数量甚至超过了它的实际客户数量。企业的市场占有率很少能够超过30%，也就是说大多数企业的非客户数量至少占潜在市场的70%。但与之不相匹配的是，对非客户

有一星半点了解企业非常少，知道他们存在的企业就更少了，更不用说了了解他们是谁了，知道他们为什么没有成为客户的企业更是少之又少。然而，不容忽视的是：非客户始终都是变革的原动力。

上述假设还提供另外一条重要信息，即企业的产品或服务不再是管理层的出发点，甚至也不是产品或服务的已知市场和最终用途，出发点应该落在客户认定的有价值方面。出发点应该是这样的假设，即供应商没有提供的，就是客户需要的。所有经验告诉我们，这个假设经得起实践的检验，客户认为有价值的始终都与供应商认为有价值的或认为具有优质品质的商品存在相当大的出入。这个假设不仅适用于企业，同样也适用于大学或医院。

换句话说，管理将越来越需要以这样的假设为基础，即技术和最终用途都不是管理政策赖以存在的基础。它们都存在一定的局限性。在可支配收入的分配上，客户的价值观和决策才应该是管理政策的基础。因此，这些基础已经逐渐成为制定管理政策和战略的出发点。

由法律界定管理的范围

不论是在理论上，还是在实践上，管理研究的对象都是法律上承认的实体，即独立的企业，包括商业企业、医院和大学等。因此，管理的范围是由法律决定的。过去是这样，现在它仍旧是一个准确无误的假设。

这个假设是基于命令与控制的传统管理概念提出来的，命令与控制实际上是由法律决定的。企业的CEO、天主教主教和医院的院长拥有的命令与控制权都没有超出法律对这些机构的约束范围。

差不多100年以前，人们才第一次清楚地认识到，法律在定义管理大企业的问题上还存在很大的缺陷。

人们通常认为日本人发明了“企业联盟”（Keiretsu）这个管理概念，即企业的供应商与它们的主要客户（如丰田汽车公司）在企业规划、产品开发和成本控制等方面构成一个有机的整体，但实际上企业联盟的历史更为悠久，它其实是由美国人发明创造的，它的历史可以追溯到1910年左右。当时，威廉C.杜兰特（William C.Durant，1861—1947）^[2]是第一个认识到汽车制造业有潜力成为主流产业的人。杜兰特当时并购了别克（Buick）等汽车制造企业，这些企业规模虽小，但经营得有声有色。他将这些小公司合并成一个规模较大的汽车制造公司，即后来的通用汽车公司。几年后，他认识到他的公司里还需要纳入主要供应商，于是开始接二连三地兼并零部件制造企业，扩大公司的链条。1920年通用汽车公司最后并购的是费舍尔车身制造公司（Fisher Body），当时费舍尔公司是美国最大的汽车车身制造企业。此项并购完成之后，在通用汽车公司生产的汽车中，有70%的零部件都是由其下属的制造企业生产的，该公司也因此成为当时世界上集成度最高的大企业。通用汽车公司正是得益于企业联盟的优势，而在成本和生产速度上拥有绝对的优势，并在短短的几年内成为世界上规模最大和利润最高的汽车制造企业，同时在美国竞争异常激烈的汽车市场上打遍天下无敌手，统领着整个汽车市场。事实上，通用汽车公司的成本比其所有竞争对手的成本低了将近30%，这些竞争对手包括福特汽车公司（Ford Motor Company）和克莱斯勒汽车公司（Chrysler Motor Corporation），这种状况一直维持了30多年。

但是，杜兰特的企业联盟概念仍旧以“管理就是命令与控制”为基础，

杜兰特就是基于这个理念购入各种各样的零部件企业，构成通用汽车公司的企业联盟，而正是这种庞大的结构最后成为影响通用汽车公司发展的最大包袱。杜兰特制订了详细的计划，确保通用汽车公司下属的零部件供应商具有较强的竞争力。每一个零部件供应商（除费舍尔车身制造公司外）必须有50%的产品外销，即卖给与通用汽车公司竞争的其他汽车制造企业，从而保持他们在成本和质量上的竞争优势。但是在第二次世界大战后，这些在汽车市场上竞争的汽车制造企业却销声匿迹了，而衡量通用汽车公司下属零部件制造企业竞争力的标准也不复存在了。此外，1936～1937年，随着工会组织在汽车行业中的出现，通用汽车公司的零部件生产部门被迫承担汽车装配企业的高额劳动力成本，它们不再具有成本优势，而且时至今日，它们也无法克服这一企业弊病。“管理就是命令与控制”的假设是杜兰特的企业联盟赖以生存的基础，同时也在很大程度上也揭示了通用汽车公司在过去25年逐渐走上下坡路和无法扭转颓势的症结所在。

20世纪二三十年代，在通用汽车公司之后崛起的西尔斯公司企业联盟的缔造者，也清楚地认识到这个问题。当西尔斯公司已经成为美国最大的零售商（特别是在家用器具和五金器具方面）的时候，它们也认识到有必要将主要供应商融入一个集团，在整个经济链中实现统一规划、统一产品开发和设计，并实行统一的成本控制。西尔斯公司没有采取买入这些供应商的做法，而是买入少数股权，从而以承诺代替投资，用合同维系关系。英国的玛莎百货（Marks & Spencer）是在西尔斯公司之后涌现的企业联盟，它或许是迄今为止最成功的企业联盟（甚至比日本的企业联盟更成功）。从20世纪30年代初开始，几乎所有向玛莎百货供货的企业都被纳入它自己的管理系统中，使它成为一个有机的整体，而用于维系它们之间关

系的不是靠控股权或对所有权的控制，而只是一纸合同。

在此之后不久，日本人于20世纪60年代开始有意识地复制、模仿了玛莎百货的企业联盟模式。

在每一个经典案例中，从通用汽车开始，企业联盟（即许多企业构成一个有机的管理系统，与这些小企业的关系是靠经济利益维系的，而不是靠法律上的控制与被控制关系维系的）获取的成本优势至少在25%左右，而且有的经常能够达到30%。企业联盟在本行业内和在市场上都具有绝对的支配地位。

但是，因为企业联盟仍然是以权力为基础的，所以表现得并不够完美。无论是通用汽车公司、杜兰特在1915~1920年并购的独立的小型零部件制造企业，还是西尔斯公司、玛莎百货或丰田汽车公司，它们的核心企业在经济上都拥有至高无上的权力。企业联盟的基础不是平等的合作关系，而是供应商的依附关系。

随着社会的发展，经济链中越来越多地出现了真正的合作伙伴，它们之间拥有平等的权利，真正具有独立性，比如，医药公司与大学的生物系之间的合作关系，第二次世界大战后美国公司到日本开办的合资企业，今天的化学公司、医药公司与遗传学、分子生物学或医疗电子学公司结成的合作关系。

虽然这些拥有最新技术的公司规模非常小，而且大多资金短缺，但它们拥有独立的技术。因此，在技术上，它们是拥有绝对谈判资本的合作伙伴，它们比规模较大的医药公司或化学公司更具有选择合作伙伴的自主

权，同样的道理在很大程度上也适用于信息技术和金融业。传统的企业联盟或命令与控制型企业，已不再适用。

因此，我们需要重新审视和划定管理的范围，管理应当包括对整个流程的管理。对于企业而言，在很大程度上是指产供销的整个过程。

无论是在理论上，还是在实践上，管理日益需要以新的假设为存在的基础，即管理的范围不是由法律决定的。

新的假设应该具有可操作性，管理应该包含整个流程，应该关注整个经济链的效益和绩效。

由政治决定管理的范围

不仅在管理学界，而且在管理的实践中，也仍然普遍持有这种观点：

“按国家疆界划分的国内经济是企业赖以生存的生态环境，包括商业企业和非营利机构。”大部分人仍旧认为这是理所当然的事情。

这个假设奠定了传统意义上的“跨国公司”产生的基础。

众所周知，跨国公司生产的商品和提供的金融服务，在世界总的份额中占有相当大的比重，不仅在第一次世界大战前如此，而且现在仍旧是这样。1913年，在任何行业（无论是制造业，还是金融服务业）居于主导地位的公司在国内外的销售额都不比在国内的销售额少。但是，当这些公司的生产活动发生在自己国家的疆界以外时，也可以说发生在另一个国家的疆界内。

下面就是一个典型的例子。

在第一次世界大战期间，都灵（意大利西北部城市）的菲亚特公司（Fiat）是向意大利军队提供战争物资的最大供应商，企业产生的历史虽不长，但发展速度之快出人意料。意大利军队使用的所有汽车和卡车都是由它提供的。同时期，位于奥地利的维也纳（奥地利的首都）的菲亚特公司是向奥匈帝国（Austro-Hungarian）提供战争物资的最大供应商。奥匈帝国使用的所有汽车和卡车都是由它供应的。由于奥地利和匈牙利的市场总额比意大利大，而且人口数量也多，经济更发达，特别是在西部地区，因此菲亚特奥地利公司的规模是母公司的两三倍。菲亚特奥地利公司是菲亚特意大利公司的全资子公司，但除了由意大利提供设计外，菲亚特奥地利公司在其他方面可以说是一个完全独立的公司。它的一切物资要么是在奥地利生产的，要么是在奥地利购买的，生产的所有产品都内销，包括CEO在内的所有雇员都是奥地利人。当第一次世界大战爆发时，奥地利和意大利反目成仇，成了敌对双方。因此奥地利人只能变更菲亚特奥地利公司的银行账户，但企业的一切日常经营照旧。

但是现在，即使是汽车行业或金融服务业等传统行业，也不再采取上述组织方式。

在第二次世界大战后，虽然通用汽车公司和安联公司仍旧按“国内”和“国际”部门组织企业，但是医药或信息等行业的企业越来越多地放弃这种管理方式，而以整个世界为一个市场体系，按照“跨国”的原则组织各项经营活动，包括研究、设计、工程、开发、测试以及越来越多的制造业务和市场营销业务。

某大型制药公司分别在7个不同国家设有7个实验室，它们各有各的侧重点（如抗生素），但都同属于一个“研究部门”，都受命于总部的同一个研究主管。该公司在11个国家设有制造工厂，每个工厂都高度专业化，都只生产一两类产品，都面向全世界销售。该公司设有一名医药主管，负责从这11个国家中选择五六个国家测试新药。但是，外汇风险的控制完全集中在一个地方，并对整个系统负责。在传统的跨国公司中，经济现实就是政治现实。按今天的话说，国家是“企业单位”。而在今天的跨国公司以及越来越多的、被迫转型的老牌跨国公司中，国家只是一个“成本中心”。它不是组织单位、企业单位、战略单位和生产单位，而是一个错综复杂的综合体。

管理范围和国家的疆界不再重叠。虽然管理的范围不再由政治决定，但国家疆界仍旧是重要的。

因此，最新的假设应该是：

国家疆界主要作为约束机制发挥着重要的作用，但是对企业来说，决定管理实践的不是政治，而是经营方式。

管理的领域是对内部的管理

所有传统假设都可以引发一个结论：**组织内部是管理的领域**。

这一假设说明了管理与创业精神之间的区别，而假如没有这个假设，这种区别是无法完全被理解的。

在实际的管理实践中，这种区别没有任何意义。如果没有开拓创新的

进取精神，没有企业家精神，任何商业企业或非营利组织，很快就会被社会淘汰。

从一开始，我们就应该清楚地认识到，管理和企业家精神只是同一项工作的两个不同侧面。不懂管理方法的企业家不会有太大的发展前途，不善于创新的管理者也不会在这个工作岗位上持续得太久。事实上，今天的商业企业和任何其他组织必须视变革为家常便饭，要寻求主动创造的变革，而不是让变革牵着鼻子走。

然而就目前的情况来看，创业活动是从企业外部开始的，而且都以外部为主，以外部需求作为企业创新的动力。因此，这与关于管理领域的传统假设格格不入，而这种假设也解释了人们普遍认为这些活动是属于不同范畴的东西，就是水火不相容的东西的原因。然而，如果任何组织居然认为管理和企业家精神属于不同范畴（更不用说水火不相容了），那么它们关门大吉的日子也就不远了。

随着过去几十年信息技术的兴起，企业更加重视对其内部的管理。然而到目前为止，与其说信息技术为管理提供了有力的帮助，不如说对管理造成了巨大的伤害。

传统的假设认为组织的内部是管理的领域，即认为管理不仅要关注成本，而且还要关注员工的工作努力。因为工作努力是组织内部唯一存在的事物。同样，组织内部的所有组成机构都是一个成本中心。

但是，任何组织的绩效都只能在外部分映出来。

我们完全可以理解把对组织内部的关注作为管理的出发点。当大型组

织首次出现时，即1870年左右诞生的企业（也是第一个，而且是迄今为止最显而易见的组织形式），对内部的管理作为一项全新的挑战摆在管理者的面前，因为谁都没有管理的经验。然而，虽然“组织的内部是管理的领域”的假设最初是合理的假设，或至少是讲得通的假设，但是随着不断地发展，它的继续存在就不再有任何意义。组织的功能和性质恰恰是一个矛盾的结合体。

管理必须侧重于组织的成果和绩效。实际上，管理的第一个任务是界定一个给定组织的成果和绩效，而任何从事过这一工作的人都可以证明，这实质上是一项最艰巨、最有争议的工作，但同时也是最重要的任务。因此，管理的责任是通过有效地协调组织内部的资源，然后在组织外取得成效。

因此，我们提出了一些新的假设。以下最新的假设是最新管理范式赖以存在的基础，而最新的管理范式，无论是在理论上还是在实践上，都奠定了管理的基础。

管理存在的目的是帮助组织取得成效。它的出发点应该是组织的预期成效，管理的责任是协调组织的资源并使之取得这些成效。无论是企业、教堂、大学、医院，还是女权保护组织，管理都可以看作帮助组织在组织外取得成效的工具。

本章的目的是提出问题，而不是解决问题，是引人思考的。但是，这些问题都包含着一种感悟，即现代社会、经济和社区的中心既不是技术，也不是信息，更不是生产力，而是管理完善的组织，这个组织是产生成效的社会工具。同时管理是帮助组织产生成效的特殊工具、特殊功能和特殊

手段。

然而，这就需要有一个最终的和全新的管理范式：

无论是在组织内部还是在组织外部，无论是组织能控制的，还是完全不能控制的，只要是那些能够影响组织的绩效和成果的，就是管理的中心和责任。

[1] 本人在1954年出版的拙著《管理的实践》中也谈到了同样的问题。

[2] 威廉C.杜兰特是世界汽车发展史上的一位传奇式的人物。杜兰特于1861年出生于美国马萨诸塞州波士顿市。当他认识到汽车的发展前景时，果断地利用自己手中掌握的巨额资金，创建了今天享誉全球的通用汽车公司。——译者注

第7章 当今管理者需要的信息

自从三四十年前新型数据处理工具出现，企业界人士对信息在组织中的重要性不是高估，就是低评，始终没有能够做出正确的判断。我们（包括本人在内）都高估了计算机生成的“商业模式”（business models）的可能性，认为这种模式可以做决策，甚至可以管理企业的许多工作。同时，我们也完全低估了新工具的作用，仅仅把它们当作改进管理者在管理组织的过程中所做工作的手段。

随着经济的发展，现在已经没有人再谈论能够做经济决策的商业模式了。迄今为止，我们的数据处理能力所做出的最大贡献甚至与管理毫不相干，而经营活动才是那些新兴工具的最大受益者，这些新兴工具的具体形式包括计算机辅助设计或新奇的软件，建筑师现在可以利用这些辅助工具来解决他们设计的建筑物存在的结构问题。

然而，恰恰在高估和低估新型工具的同时，我们也没有认识到它们会彻底地改变我们所要处理的任务。历史的经验教训一再告诫我们，概念和工具是相互依存而又相互作用的，一方会导致另一方的改变，现在这一改变正发生在被我们称之为企业的概念与信息的工具上。新工具使我们能够，实际上可能是迫使我们，从不同的角度来看待我们的企业，认为企业是：

- 资源的创造者，即可以将投入转化为产出的组织；

- 经济链中的一个环节，为了控制企业的成本，管理者需要把经济链看

作一个整体；

·创造财富的社会器官；

·物质环境的创造者和被创造者。而物质环境位于组织的外部，组织的机会就来源于此，组织的成果又在此体现，同时它还是威胁到每一家企业的成功与生存的因素的发源地。

本章探讨的是管理者为获取所需信息而使用的工具，并且要研究这些工具的基本理念。虽然其中一些工具都已经存在很长时间了，但是它们很少关注企业管理这项任务。有些工具必须更新形式，如果保持现在的形式，它们将不再行之有效。对于一些有可能在将来发挥重要作用的工具来说，我们迄今为止只提出了最简单的要求，这些工具本身仍旧需要进行深入的设计。

即使我们刚刚开始懂得“如何在使用的过程中让信息成为工具”，我们也可以大致地说出管理者在管理企业过程中所需的信息系统的主要组成部分是什么。反过来，我们也可以更加了解有关企业的概念，这些概念很可能成为管理者明天需要管理的企业（即经过重新设计的公司）的基础。

从成本会计到产出控制

在重新设计商业企业与信息方面，我们的研究可能是最深入的。而在我们的信息系统中，会计系统是最传统的信息系统。事实上，许多企业已经从传统的成本会计法过渡到作业成本法。作业成本法代表不同的业务流程概念以及不同的衡量方法，尤其是对于制造企业来说，更是如此。

传统的成本会计法是70年以前首先由通用汽车公司提出的，它认为制造活动的总成本是各项工作的成本之和。然而，影响竞争力和盈利能力的成本是整个流程的成本，而新的作业成本法记录的就是这个成本，并帮助我们能够有效地管理整个成本。作业成本法的基本前提是：制造活动是一个一体化的流程。当物资、材料和零配件到达工厂的装卸平台时，这个流程就开始了，而且甚至在最终用户拿到成品后，这个流程也不会因此而停下来。即使顾客需要自己付钱获得服务，服务仍旧是产品的一项成本，安装也不例外。

传统的成本会计法衡量的是工作的成本，如切割螺纹；作业成本法还包括非工作的成本，如机器停工的成本、等待所需的零配件或器具的成本、等待装运的存货的成本，以及重新加工或拆掉存在缺陷的零配件的成本。传统的成本会计法不记录非工作的成本，但是这一成本常常超过工作的成本，但传统的成本会计法无法记录这些成本。因此，作业成本法不仅可以更好地控制成本，同时它也能更好地控制成果。

传统的成本会计法认为，如果必须做某项工作，就必须在现在做这项工作的地方完成，例如，进行热处理就必须在特定的地点进行。作业成本法却可以提出这样的疑问：我们必须做这项工作吗？如果必须做，在哪儿做最好？作业成本法还集多项分析功能于一身，如价值分析、流程分析、质量管理和成本核算，而以前这些分析活动均是分开进行的。

通过采用作业成本法，可以大幅度地降低制造成本，在某些情况下其降低幅度能够达到1/3或更多。然而，受该方法影响最大的可能是服务业。对于大多数制造公司来说，需要计算成本，但仅仅依靠成本会计法是

不够的。但是在银行、零售店、医院、学校、报纸、广播电台和电视台等服务行业实际上根本就没有成本信息，也就无须计算成本。

作业成本法为我们解释了为什么传统的成本会计法不适用于服务公司。服务公司不能像制造公司一样采用传统的成本会计法来计算各项工作的成本。这不是因为它对于服务业来说是一种错误的技术，而是由于传统的成本会计法提出了错误的假设。它们首先必须考虑的假设是服务业的成本只有一项，即整个系统的成本。在任何特定时期内，这项成本都是固定的。固定成本与可变成本之间存在明显的区别，这是传统的成本会计法的基础，但这种区别在服务业毫无意义。传统的成本会计法还认为资本可以替代劳动力，这个基本假设对服务业也丝毫没有意义。事实上，尤其是在基于知识的服务业中，追加资本投入后，企业不是需要减少劳动力，而是很可能需要增加劳动力。例如，在购买了一台新的诊断仪器后，医院可能必须增加四五个操作人员。其他基于知识的组织也有类似的情况发生。

而作业成本法恰好以下面的假设作为出发点：在特定时期内，所有成本都是固定不变的，而且各种资源之间没有替代性，因此必须计算整个工作的成本。这些假设应用到服务业之后，我们开始获得成本信息并控制产出。

例如，几十年来银行一直在试图用传统的成本会计法来评估其业务绩效，即计算出各项工作和服务的成本，但收效甚微。现在，它们开始思考：“哪一项活动产生的成本最多而且创造的成效最大？”答案是：为顾客服务。在银行的每一项主要业务中，每位顾客的成本都是固定不变的。因此，决定成本和盈利能力的就是每位顾客的产出，即一位顾客享受到的服

务量和服务组合。廉价商品零售商，特别是西欧的零售商，很久以前就已经掌握了这个道理。它们认为，在占据一个单位面积的货架被摆放好以后，成本就是固定不变的，而管理工作的目的就是在特定的时间段内最大限度地提高货架的产出。由于它们侧重于对产出总量的控制，尽管他们的价格低廉、利润微薄，却仍旧能够提高盈利能力。

当前，在服务业还是刚刚开始采用这些新的成本核算概念。在研究实验室等领域，我们几乎不可能计量出它们的生产率，我们可能总是需要依靠主观评估和判断，而不仅仅是通过计量的手段进行的。但是，对于大多数基于知识的工作和服务来说，我们应该在10~15年的时间内发展出可靠的工具，以便核算和管理成本，并说明这些成本与成果的关系。

如果能够更认真地思考服务成本核算的问题，我们就能重新认识各种各样的企业为吸引和留住客户而需要付出的成本。如果通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司都采用作业成本法，它们就能提前认识到各自在过去几年所推出的闪电式竞争措施是否有效。其实，向购买新车的顾客提供大幅折扣和大量现金奖励的措施只是竹篮打水一场空。实际上，这些促销措施让三大汽车制造公司耗费了巨额资金，更糟糕的是，它们由此而失去的潜在顾客不计其数。

从虚构的合法假设到经济现实

我们不能仅仅满足于了解经营成本，这是远远不够的。要想在竞争日益激烈的全球市场中立于不败之地，企业必须计算并评估其所在的整个经济链的成本，并与经济链的其他成员一起控制成本，以及最大限度地提高

产出，以此获得最大的效益。因此，企业应该放弃只计算组织内部活动成本的做法，转而计算整个经济流程的成本，而即使是最大的公司甚至也只是整个流程中的一个环节而已。

对于股东、债权人、雇员和税务当局来说，公司这个法律实体是现实存在的。但是，在经济层面上，它却是虚构的。30年前，可口可乐公司是一个特许经营企业，独立的瓶装厂负责生产可乐产品。现在该公司控制着其在美国的大部分瓶装业务，但是，喝可口可乐的人都并不介意（甚至只有绝无仅有的几个人知道这一事实）。不论谁拥有什么，在市场上发挥重要作用的只是经济现实，即整个流程的成本。

在短短的几年时间内，一个不知道从哪里冒出来的无名小卒不费吹灰之力就击败了市场公认的强者，在商业历史上，这种案例层出不穷。究其原因，人们总把它归结为绝妙的策略、先进的技术、有效的市场营销措施或精益求精的制造模式，但是，一个不争的事实是，在每一个案例中，新进入者总是拥有巨大的成本优势，通常在30%左右，这才是其制胜的真正原因。实际上，那些新成立的公司取得最终胜利的原因一直都是类似的，即它们不仅对自己的成本了如指掌，而且还掌握和控制了整个经济链的成本。

丰田汽车公司掌握和控制了供应商与经销商的成本，在这些方面是最引人注目的。当然，这些供应商和经销商都是丰田企业联盟的成员。通过这个企业联盟构成的生产与营销网络，丰田汽车公司控制了汽车制造、销售和维修的总成本，使这些成本合并到一个成本流程中。哪个企业的成本最低、效益最高，丰田汽车公司就选择哪个企业。

然而，关于经济成本流的管理并不是日本人发明的，而是由美国人发明的。它源自于通用汽车公司的设计者和创建者威廉·杜兰特。大约在1908年，杜兰特开始收购经营得很成功的小型汽车公司，包括别克、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、凯迪拉克和雪佛兰等，并把它们并入他新创办的通用汽车公司。1916年，为了收购经营得非常成功的小型零配件公司，他成立了一家独立的子公司，被称为联合汽车公司（United Motors）。他第一批收购的企业包括德尔科公司（Delco），该公司拥有查尔斯·凯特林（Charles Kettering）的汽车自动点火装置专利。

杜兰特最后一共收购了大约20家供应零配件的公司。1919年，也就是他被通用汽车公司解除CEO职务的前一年，费舍尔车身制造公司成为他最后收购的公司。经过深思熟虑之后，杜兰特决定让这些零配件制造企业从一开始就参与新车的设计。这样，他可以将汽车成品的总成本纳入一个成本流中进行管理。前面提到过，事实上是杜兰特发明了企业联盟。

然而，1950~1960年，随着通用汽车公司的零配件制造企业普遍成立工会，他们的劳动力成本超过了独立竞争对手的劳动力成本，这使杜兰特的企业联盟因此变成戴在公司脖子上的沉重枷锁。这些零配件制造企业拥有一些外部客户，它们都是独立的汽车公司，如帕卡德（Packard）和斯蒂旁克（Studebaker）等公司，它们从通用汽车公司的零配件企业购买的产品占这些企业总产量的50%。随着这些汽车公司接二连三地消失，通用汽车公司对其主要供应商的成本和质量的控制也不复存在。但是，40多年来，通用汽车公司的系统成本核算方法使其具有了无与伦比的竞争优势，即使是效率最高的竞争对手也无法与之相提并论，而此期间，在很长的时间内作为通用汽车公司的竞争者的斯蒂旁克公司在效率上是最高的。

西尔斯公司率先成功采用了杜兰特的成本核算系统。20世纪20年代，西尔斯公司与供应商签订了长期供货合同，并购买了这些供应商的少数股权。于是，在供应商设计产品时，西尔斯公司能够与它们磋商，并掌握和控制整个成本流。该公司也因此得以在几十年里拥有了其他企业难以逾越的成本优势。

20世纪30年代初，伦敦的玛莎百货采纳了西尔斯公司的成本核算模式，也取得了显著的成效。20年后，以丰田汽车公司为首的日本企业研究和复制了西尔斯公司和玛莎百货的成本核算系统。随后在20世纪80年代，沃尔玛（Wal-Mart）调整了这种成本核算模式，允许供应商直接在商店的货架上存放产品，从而使仓库中的存货消失得无影无踪，而这些存货几乎占到传统零售业成本的1/3，至此大大降低了该超市的成本。

但是这些公司仍旧是凤毛麟角。19世纪90年代末，阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）在文章中提出计算整个经济链成本的重要性，从此以后，经济学家也逐渐认识到它的重要性。但是，大多数商业界人士仍旧认为它只是理论上的抽象概念。然而，企业越来越需要管理经济成本链。实际上，管理者不仅需要组织和管理成本链，而且还要管理其他事务，特别是要管理企业策略和产品规划。无论经济链中的各家公司在法律上属于哪个国家管辖，管理者都需要让这些任务融入一个经济整体中。

企业抛弃以成本为导向的定价模式，转而采用以价格为导向的成本核算模式。这一转变是促使企业开始计算经济链成本的强大动力。西方企业计算价格的传统做法是，先计算出成本，然后加上适当的边际利润，最后得出价格，它们采用的是以成本为导向的定价模式。西尔斯公司和玛莎百

货很久以前就开始采用以价格为导向的成本核算模式，其中，顾客愿意支付的价格促使企业从设计阶段就需要开始考虑它们能够接受的成本。以前，采用这种成本核算模式的企业简直是少之又少，而现在，企业对以价格为导向的成本核算模式已经开始习以为常了。到目前为止，美国、日本和欧洲的所有廉价商品零售商都采用以价格为导向的成本核算模式。克莱斯勒汽车公司依靠最近推出的车型取得了成功，通用汽车公司的土星牌汽车也在市场上有很好的销售业绩，这都得益于这种以价格为导向的成本计算模式。然而，只有企业能够掌握和控制整个经济链的成本，企业才可以采用以价格为导向的成本核算模式。

同样的观点也适用于外包、联盟和合资企业，实际上也适用于以合作关系为基础，而不是以控制与被控制为基础的任何企业结构。特别是在当今经济全球化的环境中，这类实体将取代母公司控制全资子公司的传统模式，并日益呈现出成长趋势。

但是，对于大多数企业来说，选择经济链成本核算模式将是非常困难的。要做到这一点，整个经济链中的所有企业都需要有相同的，或至少是相容的会计核算系统。然而，在现实中，每一家企业都按自己的方式组织自己的会计系统，每一家企业也都认为自己的会计系统是唯一可行的。此外，经济链成本核算模式要求各个企业共享信息，但是，即使在同一家企业中，人们也往往拒绝信息共享。这都在一定程度上不利于采取该种成本核算模式。尽管存在这些挑战，企业现在仍然可以想方设法地实施经济链成本核算模式，宝洁公司（Procter & Gamble）就是很好的例证。宝洁公司以沃尔玛与供应商建立密切关系的方式为模板，在300家大型零售店推广信息共享和经济链管理模式，而这些零售店在全世界分销宝洁公司的大

部分产品。

无论存在什么样的障碍，经济链成本核算模式都是大势所趋，否则，即使是效率最高的企业，过去引以为豪的成本优势也会逐渐变为成本劣势。

创造财富的信息

企业的目标是创造财富，而不是控制成本。但是，这个显而易见的事实却没有在传统的核算方法中反映出来。会计专业的一年级学生通过学习，了解到资产负债表描述的是企业的清算价值，向债权人提供的情况是最糟糕时的信息。但是，企业正常经营的目的不是破产清算，企业管理的目的应该是保持持续经营，即创造财富。要创造财富，企业就必须提供能帮助管理者做出明智判断的信息。企业需要四种诊断工具：基础信息、生产率信息、能力信息和稀缺资源分配信息，这些工具共同构成管理者在管理当前企业时所需的工具箱。

现金流量和流动性预测，包括各种标准的测量手段，是历史最悠久并被企业最广泛采用的一种诊断性管理工具。这些工具还包括经销商存货量与新车销售量比率、支付债券利息后的收益额和账龄超过6个月的应付账款的比率以及应付账款总额和销售额的比率。这些类似于医生在进行例行检查时使用的测量手段，如体重、脉搏、温度、血压和尿液分析。如果测量结果正常，我们不会得到更多信息，但如果结果异常，说明我们需要找出原因，并且解决问题，这些测量手段可以被称为基础信息，这是第一种诊断工具。

第二种诊断工具涉及关键性资源的生产率。历史最悠久的当数第二次世界大战时期出现的、计算体力劳动者生产率的工具。我们现在正在逐渐地发展并计算知识工作和服务工作生产率的测量手段，尽管这些手段仍旧是比较原始的测量手段，由于仅仅计算工作者（包括蓝领和白领）的生产率，我们再也不可能获得足够的生产率信息，我们需要综合所有要素的生产率数据。

这也是人们越来越多地采用经济增加值分析法（economic value added analysis，EVA）^[1]的主要原因。很早以前我们就对它的基础一清二楚，我们通常认为留给服务企业分配的资金就是利润，而实际上它根本就不是利润。在企业获得的利润大于资金成本以前，企业始终处于亏损状态。企业上缴利税，似乎说明企业真正盈利了，但实际并非如此。这个时候可能企业对经济的回报仍旧小于对资源的索取，除非利润超过资金的成本，否则企业就无法收回全部成本。在收回成本之前，企业不是在创造财富，而是在破坏财富，仅仅是在对成本进行补偿。但是，如果偶尔以这个标准衡量的话，在第二次世界大战以后，美国几乎没有盈利的企业。

通过计算所有成本的增加值，包括资金成本，实际上经济增加值分析法计算的是生产过程中所有要素的生产率。虽然这一方法本身并不能告诉我们，为什么某种产品或服务没有带来增加值或针对这种情况应采取什么措施。但是，该方法让我们知道，需要发现什么样的问题以及是否需要采取补救措施。我们还应该利用经济增加值分析法找出有效的措施，它可以准确地告诉我们，哪些产品、服务、工作或活动的生产率和增加值出奇得高。然后，我们可以自问：“我们可以从这些成功经验中学到什么？”

标杆是获取生产率信息的一种最新工具，这种方法可以使企业将自己的绩效与该行业内最佳的或世界上最佳的企业绩效放在一起进行比较。这一方法暗含的假设是：一个组织能做的事情，任何其他组织都可以做到，这种假设是正确的。该方法还认为具有竞争力的前提条件是至少与领先者做得一样好，这同样也是正确的。经济增加值分析法与标杆共同组成一组计算和管理综合要素生产率的诊断工具。

第三种诊断工具是关于能力的。自从普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）发表了具有开创意义的文章《公司的核心能力》（《哈佛商业评论》，1990年5~6月）后，我们就知道要想傲视群雄，企业需要有常人所不能及的能力或拥有别人难以模仿的能力，要懂得创新。要傲视群雄，核心能力是关键，通过这种能力，生产企业或供应商会发现自己所具有的特殊能力能够满足市场或客户的特殊需要。

例如，日本人能够将电子元器件的尺寸压缩到非常小的程度，他们的这种能力源自于他们的传统艺术——印笼（inro）^[2]和挂件（netsuke），这些传统艺术都有长达300年的历史，前者是一种非常小的光亮的盒子，人们可以在上面画上风景画；后者是一种更小的纽扣，上面绘有各种各样的动物图案，通过这种挂件，人们可以将印笼系到腰带上。通用汽车公司在过去80年里独具慧眼，成功收购了一家又一家企业。玛莎百货也有其独到之处，它们为中产阶级设计出事先包装好的和无须加工即可食用的美食。但是，我们必须要考虑：我们该怎样做才能发现我们已经具备的核心能力，以及企业要取得和保持领先地位所需的核心能力？我们如何知道自身的核心能力是增强了，还是削弱了？或者，原有的核心能力是否仍旧是我们所需要的核心能力？核心能力需要发生哪些变化？

迄今为止，基本上没有关于核心能力的比较详细的记载。但是，许多高度专业化的中型企业正在提出一整套衡量和管理核心能力的方法，包括瑞典的一家医药制造企业和美国的一家专业工具生产企业。首先要密切关注本企业和竞争对手的绩效，特别要关注那些意想不到的成功和在本应做得好的领域却意外出现低于标准的绩效。成功说明企业找准了市场的切入点，表明了市场价值并为之支付；同时成功也能表明企业哪些商业领域拥有领先优势。没有取得成功则在第一时间表明市场发生了变化，或者企业的核心能力正在被削弱。

通过这样的分析，企业就可以提前发现机会及存在的问题。例如，通过密切关注出人意料的成功，美国的一家机床制造企业发现了这样一种情况：日本许多小型机械修理店也购买本公司生产的昂贵的高科技机床。但是，在设计过程中，美国的这家公司并未考虑日本人的需求，甚至也没有向这些日本企业开展促销活动。正是这种意外的发现使该公司认识到新的核心能力，即尽管它的产品在技术上非常复杂，但是这些产品具有易于维护和易于维修的特点，这也正是这些产品吸引日本人的原因。后来该公司在设计产品的过程中就考虑了这个问题，从而在以后的发展中占据了美国和西欧的小型工厂及机械修理店市场，而在以前，该公司实际上根本就没有考虑到这些巨大的潜在市场。

不同的组织有不同的核心能力，这取决于各个组织的特色。但是，每个组织（不仅仅是企业）都需要有一个共同的核心能力——创新。而且，每个组织都要能够记录和评估创新的绩效。在对创新的绩效进行记录和评估的企业中（包括第一流的医药制造企业），其出发点不是企业自己的绩效，而是要在特定的时期内详细记录整个领域的创新活动。在这些创新活

动中，我们需要了解：哪些是导致真正成功的创新活动？我们自身的创新活动有多少？我们的绩效符合我们的既定目标吗？是否符合市场的发展趋势和发展潜力？是否符合我们当前的市场地位和能力？与我们的研究所进行的投入相符合吗？我们取得成功的创新活动是发展最快、机会最多的领域吗？有多少真正重要的创新机会我们没有抓住？究竟是什么原因导致我们没有抓住这些机遇？是因为我们没有发现这些创新机会，还是因为我们发现了这些机会，但是没有充分利用，还是因为我们自身的工作做得不够好？在将创新转化为商业化生产的产品上，我们做得怎么样？毫无疑问，其中许多问题都是对核心能力的评估，而不是测量核心能力。这种评估不是在回答问题，而是在提出问题，并且提出的也是一些正确的问题。

在管理当前的企业并努力实现创造财富这一目标的过程中，我们需要的最后一个诊断信息是稀缺资源的分配情况，而这种稀缺资源主要就是指资本和利用资本的人。这两种资源把管理者在管理企业的过程中所拥有的所有信息都转化为具体行动，这是企业经营成败的决定性因素。

大约在70年前，通用汽车公司提出了第一套资本拨款流程。就目前来看，几乎所有企业在实践当中都采用了这一流程，但是正确使用这个流程的企业却并不多见。企业一般只根据投资回报率、偿还期、现金流量或折扣后的现值这些标准来估算其资本拨款的需求状况。但是，我们很早就知道（自20世纪30年代早期起），在这些评估标准中，几乎没有一个是完全正确的。要了解计划投资的数额，企业需要全面地、综合地考察上述四个标准。在60年前，处理这些数据需要一个很漫长的时间。现在，笔记本电脑在几分钟内就可以提供所需的这些信息。关于下面事实的了解也有60年之久，管理者不应该孤立地审查一个资本拨款项目，而应该选择机会最

好、风险最小的项目进行拨款，充分考虑机会和风险的最佳比率。如此看来，企业需要制定一个资本拨款预算，列出所有的选择。可是，能这样做的企业简直是少之又少。其中最严重的问题是，大多数资本拨款流程都没有思考到以下两类重要的信息问题：

·如果企业计划投资的项目没有像我们所预期的那样，每5个投资项目中有3个可能不会取得预期的成果，那么这时企业面临的情况又将会如何？企业会因此受到重创，还是没有大的妨碍呢？

·如果投资项目取得成功，特别是成功得出乎我们的意料，我们应采取什么样的对策呢？

通用汽车公司的工作人员似乎从来没有思考过这样的问题——该公司在土星牌汽车成功后需要肩负什么样的责任？结果，由于通用汽车公司无法向这个项目继续提供资金保证，因此可能会扼杀自己前期已经取得的成功。

另外，企业需要为资本拨款项目设定具体的期限：我们特定的时候可以看到什么样的结果？然后，有关人员需要汇报和分析项目的结果，包括成功、接近成功、接近失败和失败四种结果。要提高组织的绩效，最好的办法就是对比资本拨款的效果与承诺和期望取得的效果，而组织就是根据承诺和期望取得的成效来批准投资项目的。在过去50年的时间里，如果我们能采用这种办法定期提供有关政府项目的反馈信息，当今美国的生活水平就可能会更高。

然而，资本只是组织的一种关键资源，而且绝不是最稀缺的资源，在

任何一个组织中最稀缺的资源当属执行任务的人。自从第二次世界大战，美国军方已经知道如何检验人事任命决策的正确性，而到目前没有其他组织能够做到这一点。当前，在任命高级军官担任重要的指挥职务前，军方都会思考他们要求这些高级军官能取得什么样的成绩，然后，根据这些要求评估军官的实际绩效情况。同时，军方会不断地根据其任命的成败评估自己选择高级指挥官的流程是否正确。迄今为止，任何一个组织在这方面都没有美国军方做得好。在商业企业中，这种情况恰恰相反，被任命者应该达到的确切的绩效以及对成果系统的评估都是完全无从了解的。为了创造财富，管理者需要恰当地并且要审慎地分配人力资源，对人和资本都要一视同仁。他们应当仔细地记录和研究这些决策的结果，以此做出相应的评估。

效益的源泉

上述四类信息只是让我们了解了商业企业的现状，这些信息为我们提供了战略指导。在战略上，我们需要有关于我们所处环境的有效信息。在制定战略时，我们需要以各种信息为基础，包括市场、顾客和顾客以外的人（潜在顾客）；本行业和其他行业的技术；全球金融业以及不断发生变化的世界经济，这些信息就是效益的源泉。在组织内部只有成本中心，其支票没有被银行退回的顾客才是唯一的利润中心。

在通常情况下，重大的变革也是首先在组织外部发生。零售商可能非常了解在其店内购物的顾客。但是，无论零售商做得多么成功，其所拥有的市场份额和顾客仍旧只是沧海一粟，还存在很大的一部分潜在的市场和顾客群，绝大多数人仍然都不是它的顾客。基本变革总是由潜在顾客引发

的，而且正是因为这些人，这种变革总是会愈演愈烈。

在过去的50年时间里，在改变某个行业面貌的重大新技术中，至少有一半的新技术都不是从本行业内部发展起来的。比如，彻底改变了美国金融业的商业票据就不是银行自己发明的产物；分子生物学和遗传工程学也并不是源自制药业。虽然绝大多数企业将继续只在当地或本地区经营，但是它们都将面临（至少有可能面临）来自全球各地的竞争，有些参与竞争的地方它们甚至都没有听说过。

当然，获得全部所需的、有关外部的信息是很难做到的。举例来说，我们并没有掌握关于某些国家大部分地区的经济形势信息，即使有也是不可信的。而且，即使信息唾手可得，许多企业也会对之置若罔闻。20世纪60年代，许多美国公司在不了解当地劳动法规的情况下贸然进军欧洲市场。欧洲公司在没有掌握足够信息的情况下，也盲目地到美国投资办厂。20世纪90年代，日本人在加利福尼亚州的房地产投资遭到意想不到的失败，其主要原因在于他们对美国的分区制度和税收制度的基本情况知之甚少。

我们普遍持有这样一种观点：自己认为税收、社会法规、市场取向、销售渠道、知识产权等方面是什么样的，或者至少应该是什么样的，它们就必须是什么样的。其实这种观点往往就是企业经营失败的重要原因。一个正确的信息系统需要包括帮助管理者对上述观点提出质疑的信息。这个系统不仅要向他们提供其需要的信息，而且还必须能够引导他们提出正确的问题。它首先要假设管理者知道需要什么样的信息，然后它要求管理者定期获取这些信息。最后，这个系统要求管理者系统化地将这些信息融入

决策过程中。

许多跨国公司，像联合利华、可口可乐、雀巢、日本的一些贸易公司以及几家大型建筑公司，目前已经开始努力建立收集和组织外部信息的系统。但是，通常看来大多数企业尚未开始启动这项工作。

在很大程度上，即使是大公司也必须聘用外部的人员帮它们做事。在信息高度专业化的领域颇有研究的专业人士可以帮助企业思考它们需要的是什麼。除了专家以外，任何人面对大量的信息都会感到束手无策。信息的来源是完全多样化的，公司自身可以创造出一些信息，如有关顾客和顾客以外的人的信息、有关本行业技术的信息。但是，公司所需要的、有关外部环境的大多数信息都必须通过外部渠道获得，这些渠道包括各种各样的资料库和数据服务、用多种语言出版的刊物、同业公会、政府出版物、世界银行的报告和科学论文以及专业调研报告等。

公司需要外部帮助的另外一个原因就是：我们必须整理用来质疑和挑战公司战略的大量信息。仅仅提供数据是远远不够的，数据必须还要与战略融为一体，必须检验公司的假设，必须挑战公司现有的观点。要做到这一点，我们就可能需要一种新型的软件，面向特定的团体提供特定的信息，如向医院或保险公司提供它们所需要的特定信息。莱克西斯（Lexis）法律数据库就向律师提供这种信息，但是它只能提供答案，却不能提出问题。我们需要的是有关的服务，其包括：就如何利用信息提出具体的建议，就用户的业务和经营方式提出具体的问题，并进行交互式的磋商。或者，我们可以将外部信息系统外包。提供外部信息系统的最流行的方式可能是从独立的顾问获得，我们把这些独立的顾问称为“内部的局外人”，这

尤其适用于规模较小的企业。

无论采取哪一种方式来满足这种对外部环境信息的需要，我们对这些信息的渴望将变得越来越迫切，因为我们可能面临的主要威胁和机会也都来源于外部环境。

对于这些信息的需求很少是全新的这一点是有争议的，它们在很大程度上说得一点也都没错。许多年以来在很多领域，关于新的衡量手段的讨论一直停留在概念上。让人有新鲜感的只是处理技术数据的能力，在它的帮助下，我们获得信息的速度更加快捷，而且成本也低。然而，仅仅在几年以前，我们要想获得这些信息还需要花费九牛二虎之力。70年以前，有关企业运作效率的时间与动作分析使传统的成本会计法的实施成为可能。现在，计算机又使作业成本法的推广成为可能。如果没有计算机作为辅助工具，作业成本法实际上是不可能实现的。

但是，上述观点并没有说明问题的实质。之所以会发生这些变化，重要的不是工具，而是工具背后的概念。这些概念将孤立地使用且具有不同用途的方法转变成为一个完整的信息系统，而人们过去总是认为这些方法是毫不相干的。这种系统使业务分析、企业战略和企业决策成为可能。这是从一个全新和完全不同的角度来考察信息的内涵与用途的，即信息是一种衡量的手段，是未来采取行动的基础，而不是事后对已经发生的事情的检讨和记录。

在19世纪70年代才出现的命令与控制式组织，可能就好比是一个靠外壳维持整体结构的生物体。现在脱颖而出的公司都是围绕着骨架发展起来的，而信息是公司新的整体系统和公司骨架中的关节。

尽管我们采用了先进而复杂的数学方法和令人费解的社会学术语，但是在我们的传统思维倾向上，总是莫名其妙地认为企业就是要低买高卖，而界定企业的新方法则把企业看作增加价值和创造财富的组织。

[1] 经济增加值分析法主要是对公司股东价值的增值进行计量，是在公司内部决策和管理上使用的一种不同的利润计算方法，它是通过从经过调整后的税后净利润中扣除资本成本的方式来实现这一目的的，因而它具有巨大的功能和优势。——译者注

[2] 所谓“印笼”，现在已经完全不再使用了，它是古时候武士一定要配挂在腰上的东西，在里面放置一些疗伤药等。——译者注

第8章 目标管理与自我控制

任何商业企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为一股共同的力量，充分发挥团队精神。企业的每一个成员都有不同的贡献，但是所有贡献都必须是为了实现企业共同的目标。换句话说，必须要将企业成员的努力凝聚到共同的方向，让他们的贡献成果相互强化，结合为紧密的整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复劳动。

因此，企业为了取得良好的绩效，就要求各项工作必须以达到企业整体目标为导向，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的绩效上。期望管理者实现的绩效目标必须源自企业的绩效目标。同时，也必须通过管理者对企业的成功所做出的贡献，来衡量他们的工作成果。管理者必须要了解和懂得，就绩效而言，企业的目标对他有什么要求，这位管理者的上司也必须知道，应该要求和期望他做出什么贡献，并据此来评价他的绩效。如果没有达到这些要求，管理者就是被误导了，他们的努力也将付诸东流，有劳无获。组织中看不到团队合作带来的巨大效应，而充斥其中的只有摩擦、挫败和冲突。

因此，企业对目标管理必须投入大量的精力，并需要运用特殊工具。因为在商业企业中，管理者并不会自发地追求共同的目标。

在管理人员会议上有一个大家津津乐道的关于石匠的故事：有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在谋求生计。”第二个石匠一边敲打石头一边回答：“我在做全国最好的雕刻工作。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，并带着憧憬说道：“我在建造一座大教堂。”

显而易见，第三个石匠才是真正的“管理者”。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且在设法达成他的愿望。他或许能“以一天的公平劳动换取合理的报酬”，但他不是一个管理者，也永远不会成为管理者。

第二个石匠存在的问题是必须要关注的。很明显，工作技艺是极为重要的，没有精湛的工作技艺，任何工作都不可能获得成功。事实上，如果组织不要求其成员展现出精湛的技艺，该组织员工必定会士气低落，但过于强调员工个人的技艺，就好像隐藏了一个定时炸弹。因为真正的工匠或真正的专业人士大都常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。没有管理的技艺是不能体现出技艺的价值的，因此，企业应该鼓励员工精益求精，但是精湛的技艺必须和企业整体需求密切联系。

在不久的将来，受过高等教育的专业人才进入企业工作的比例将大幅增加，他们需要达到的技术水平也会大幅提升，因此，将技术或部门职能本身当成工作目标的倾向也会愈演愈烈。但同时，新技术要求专业人才之间能够更加密切地合作，发挥团队精神。并且，它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性管理者将企业看作一个整体，明白企业对他们的要求是什么。新技术既需要追求精湛的技艺，也需要各个层次的管理者能够坚持不懈地朝着共同的目标努力。

上司的误导

管理的层级制度使当前的问题进一步恶化，加重了这种危险。在下属眼中，“上司”的言行举止，甚至漫不经心的谈话或个人的怪癖，都经过精心规划和考虑，并具有特殊意义。

“在这里，你听到的都是关于人际关系的谈论。但是，老板训斥你的理由大都是因为生产费用太高。而当提拔一个人时，总是倾向于首先考虑那些会计报表做得最好的人。”尽管在各个管理层面上说法稍有不同，但这是一种最普遍的论调。这会导致经营状况不理想——即使在削减生产费用时也是如此，它也会导致下属对公司和公司的管理层失去信心，缺乏应有的尊重。

但是，对许多管理者而言，误导下属绝非他们的初衷。他们都真诚地认为，人际关系是管理者要处理的最重要的任务。一个管理者之所以讨论成本数字，是因为他觉得必须要让下属认为他很“务实”，或是以为和下属说同样的“行话”，会让下属觉得他很清楚问题的症结所在。他再三强调会计表格的重要性，只不过是因为会计部门一直拿这个东西来打扰他，就好像他一直拿这些表格来烦他的下属一样，或是纯粹只因为会计主管已经把他烦得快受不了了。但是对他的下属而言，这些理由都隐而未宣；他们眼中所见到的，耳中所听到的，都是关于成本数字的问题，以及一再强调填写表格的重要性。

在管理结构上，要解决这个问题必须兼顾管理者及其上司对管理工作的要求，而不是只重视上司的观点。目前许多企业管理理论只是一味强调行为和态度，并不能解决实际问题，反而由于提高了不同层级的管理者对关系的自觉，加重了问题的严重性。诚然，今天在企业界屡见不鲜的情况是，管理者试图改变行为，以避免误导下属，却反而把原本还不错的关系变成了充满误解、令人尴尬的梦魇。管理者变得过于小心谨慎，以至于再也无法恢复过去和下属之间轻松自在的和谐关系。结果下属反而抱怨：“救救我们吧，老古董如今就像一本书，过去我们常常还知道他对我

们的要求是什么，可是现在我们只好去猜了。”

管理者的目标应该是什么

从“大老板”到工厂领班或高级职员，每位管理者都需要设定明确的目标，而且必须在目标中列出所负责的单位应该达到的绩效，并说明他和他的单位应该有什么样的贡献，才能协助其他单位达成共同的目标。目标中还应该包括管理者期望其他单位做出什么样的贡献，以协助它们达到目标。也就是说，目标从一开始就应该强调团队合作和团队成果。

所有这些目标都必须根据企业的整体目标来制定。我得知有一家公司甚至向领班提供一份详细的说明，让他不但了解自己的目标，还了解公司的整体目标和制造部门的目标，结果发挥了很大的功效。尽管由于公司规模太大，领班的个别生产绩效和公司总产量之间有天壤之别，但结果积少成多，公司的总产量仍然大幅提升。因此，如果“领班是管理团队的一分子”是我们的肺腑之言，那么就必须要言行一致。因为根据定义，管理者的工作是为整体绩效负责。换句话说，当石匠在“切割石材”时，其实是在“建造一座大教堂”。

每一位管理者的目标，都应该明确地规定他对公司所有经营领域的目标所做出的贡献。显然，并不是每一位管理者都能对每个领域有直接的贡献。例如，营销主管对提升生产力的贡献可能非常有限，但是如果我们并不期望每位管理者和他所管辖单位对影响企业生存与繁荣的某个领域有直接贡献的话，就应该明确表达出来。管理者应该明白，他在不同领域所投入的努力和产出的成果之间必须达到平衡，企业才能发挥经营绩效。因

此，必须做到让每个职能和专业领域的作用都能发挥得淋漓尽致，但同时也要防止不同单位各据山头，党同伐异，彼此忌妒倾轧。除此之外，还必须要避免过度强调某个关键领域的作用。

为了在投入的努力中求取平衡，使各种努力相互配合，处于不同领域、不同层次的管理者在制定目标时，都应该兼顾短期和长期利益。而且，所有目标也应该既包含有形的经营目标，又包含管理者的组织与培养以及员工绩效、态度和社会责任等无形的目标。否则，就只能视之为目光短浅或不切实际。

靠压力进行管理

正确的管理要求兼顾各种目标，特别是高级管理者更要对目标统筹兼顾。它排斥那种普遍存在的、有害的经营恶习——靠“危机”和“压力”进行管理。

任何一家公司的管理者都不会说，“我们这里办成任何一件事情的唯一途径都是靠施加压力。”然而，现在“压力管理”已成了一种惯例而不是一种例外。每个人都知道，并可以清楚地预料到，压力消失三周后事情将再次退回到原来的状态。“经济压力”产生的唯一结果可能是辞退收发员和打字员，或者迫使月薪15000美元的经理不得不亲自做50美元一周的工作——打印信件。但是许多管理者仍未得出明显的结论：归根结底，压力不是完成工作的方法。

但是，靠压力进行管理除了会导致管理无效之外，还有可能会形成误导：它片面强调工作的一个侧面而损害其他一切事情。一种思维已经定

型，并且惯用危机来进行管理的管理者有一次这样总结道：“我们用了四周的时间来削减库存，然后，我们又用四周的时间来削减成本，接下来是用四周梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的服务质量，灌输礼貌待人的服务理念。而每到这个时候，库存又恢复到我们最开始的水平。我们几乎没有时间做我们的本职工作，而只是疲于应付这种局面。整个管理层所谈论的、思考的、告诫的仅仅是上周的库存或者是这周的顾客投诉，他们甚至不想知道我们是怎样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的组织中，人们要么将他们的本职工作置之一旁去应对当前的压力，要么悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的本职工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真正的危机到来，应当放下手中所有工作努力解决这一危机时，他们却只是把它当作企业管理者的歇斯底里发作的又一种情形。这带来的危害是可想而知的。

靠压力进行管理，与靠“严厉措施”进行管理一样，无疑是一种困惑的体现，它是对“无能”的一种自我承认，也是管理者不懂得怎样规划的标志。但是，最为重要的一点是：它说明公司不知道对它的管理者应期待什么，即不知道如何引导他们，并在一定程度上对他们进行了误导。

管理者的目标应该如何确定及由谁确定

就其定义而言，管理者应该对自己所管辖的单位对其所属部门做出的贡献负责，并且最终体现为对整个企业有所贡献。管理者行为的目标是向上负责，而不是向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须由他对

上级单位所做的贡献来决定。例如，地区销售经理的工作目标应该由他及所在地区的销售人员对公司销售部门所做的贡献来决定，专案工程师的工作目标应该由他和下属工程师、绘图员对工程部门所做的贡献来决定，一个分权制事业部总经理的工作目标应该由他所管辖的事业部对母公司所做的贡献来决定。

所以，这就要求每位管理者必须单独设定其所在单位的目标。当然，高层管理人员仍然需要保留是否批准下级制定的目标的权力，但是制定出这些具体目标则是管理者的职责所在，并且这也是他的首要职责，而这意味着每位管理者应该负责任地参与，协助制定出更高层次的目标。仅仅“让他有一种参与的心理感觉”（套用大家最爱用的“人际关系”术语）还远远不够，管理者必须负起真正的责任。正因为管理者的目标必须要反映出企业需要达到的整体目标，而不只是反映个别管理者的需求，所以管理者必须以积极的态度认同企业的目标。他必须了解企业的最终目标是什么，企业对他有什么期望，为什么会有这样的期望，企业用什么标准来衡量他的绩效，以及用什么具体办法来衡量。每个单位的各级管理者都必须进行“思想交流”，只有当每一位相关管理者都能彻底地思考单位的目标时，换句话说，就是管理者能够积极并负责地参与有关目标的讨论时，才能达到会议的功效。只有基层管理人员积极参与，高层管理人员才知道应该对他们抱有什么样的期望，并据此提出明确的要求。

做到这一点太重要了，我认识的几位高效率的企业高层管理人员在这方面做得还要更进一步。他们要求下属每年要向上司提交两次“管理者报告”。在这种写给上级的报告中，每位管理者首先要说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该实现哪些工作绩效。接下

来，他列出为了实现这些目标，自己必须要做的事情，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情有利于目标的实现，哪些又会造成障碍。最后，他就下一年为实现自己的目标而要采取的行动提出建议。如果上司能够接受“管理者报告”中的陈述，这份“管理者报告”就成为他进行管理工作的指导书。

与其他方法相比，这种方法往往更加有利于揭示出这样的问题：即使最优秀的“上司”也不免会有造成混乱和失误的指导，这通常是由于他们讲出没有经过深思熟虑的话而造成的。有一家大公司已经推行这种制度长达10年之久，然而几乎每份“管理者报告”中列出的目标和绩效标准都令上司感到极其困惑。每当他询问下属时，得到的回答几乎都是：“你不记得去年春天和我一起乘电梯下楼时说的话了吗？”

“管理者报告”也反映出上司和公司对员工的要求往往是相互矛盾的。如果当高速度和高品质只能取其一时，公司是否仍然要求两者兼顾？如果为了公司的利益着想，应该采取什么办法来协调？上司在要求下属具备必要的自主性和判断力的同时，是否又要求他们事事都要先征得他的同意？他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采纳或讨论他们的建议？每当工厂出现问题的时候，公司是否期望工程小组能够立刻上阵，但是平常却把所有努力都投到完成新设计上？它们是否期望管理者达到高绩效标准，但同时又不准他开除表现欠佳的下属？在公司所营造的工作氛围中，员工是否认为，“只要老板不知道我在做什么，我就能把工作做完”？

这些都是常见的情形，都会使公司士气受到打击，并且影响整个公司的绩效。“管理者报告”或许不能阻止这种情况的发生，但至少会把这些问

题摆在大众面前，揭露出这些情况，说明分别有哪些需要妥协的地方、需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

正如这种方式所表明的那样，对管理者进行管理需要做的是一种特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且还要避免错误的导向。仅靠“向下沟通”、谈话是不能达到相互了解的，还必须有“向上沟通”，它既需要上司有听取下属意见的诚意，也需要专门设计一种能切实反映下属意见的手段。

通过测评进行自我控制

或许，目标管理最大的好处就在于，管理者能因此而控制自己的绩效。自我控制意味着更明确的工作动机：要追求最好的表现，制定更高的绩效目标和更宏伟的愿景，而不只是达标而已。然而，即使有了目标管理，企业管理团队也不一定就会同心协力，目标一致，但是如果想要通过自我控制来管理企业，就必须推行目标管理。

实际上，目标管理的主要贡献在于：它能够使我们用自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

毋庸置疑，在当今的美国或美国企业界，大家都非常向往自我控制的管理。关于“把决策权尽量下放到基层”或“论功行赏”的讨论经常发生，其实这隐含了他们对这种管理方式的认同和向往。因此，需要找到新工具来代替传统观念和做法，推动具有深远意义的变革。

为了控制自己的绩效水平，管理者除了要了解自己的目标外，还必须

有能力通过目标的实现与否，衡量自己的绩效和成果。所有公司都应该针对每个关键领域向管理者提供明确统一的绩效评估方式。绩效评估方式不一定是严谨精确的量化指标，但必须清楚、简单而合理，必须与目标相关，能够把员工的注意力和努力引导到正确的方向。同时，它们自身还必须是可靠的，至少其误差范围是大家共同认可的，并能够为大家所理解。换句话说，绩效评估方式必须是不言而喻的，不需要用复杂的说明或充满哲理的讨论，就很容易理解。

每位管理者都应该拥有评估自己绩效水平所需的信息，而且应该及早获取这些信息，以便能够做出必要的修正，并达到预定的目标。这类信息应该直接提供给管理者，而非他的上司，因为这类信息是自我控制的工具，而不是上级控制下属的工具。

当前，因为信息搜集、分析和综合的技术有了很大的进步，所以我们获得这类信息的能力也在日益提高，这是需要特别强调的。到目前为止，我们要么根本无法获得一些重要事实的信息，要么即使搜集到这些信息，却因为贻误时机，出现时间上的滞后性而派不上什么用场。不过，无法搜集到可衡量绩效的信息却不见得全然是件坏事，因为这样，固然很难实现有效的自我控制，但上司也因此不容易有效地控制管理者。由于公司缺乏信息来控制管理者，使管理者得以采用自己认为最适当的工作方式。

通过新科技手段，我们提高了可衡量信息的获取能力，从而能够进行有效的自我控制。这样，管理者的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理者的士气，严重降低管理者的效能，从而造成无法估计的损失。

通用电气公司的例子充分证明企业可以将信息有效地运用在自我控制上。通用电气公司有一个特殊的控制单位——巡回稽查部门。稽查员每年都会对公司的每个管理单位进行一次详细的调查，但是他们的研究报告却直接呈交给该单位的主管，只要偶尔与通用电气公司的主管接触，都可以感受到通用电气公司内部所流露出的自信心和信任感。这种运用信息来加强自我控制而非加强对下属控制的作风，直接影响了整个公司工作的氛围。

遗憾的是，通用电气公司的做法在企业界中并不是普遍存在的现象，也不太可能为一般人所了解。管理者的典型做法通常都比较接近下面案例中所提到的大型化学公司的做法。

在这家大型化学公司里，控制部门负责稽查公司里的每个管理单位，然而它们并不会将稽查结果交给受稽查的主管，只会将报告上交给高级管理层的总裁，总裁再把单位主管招来当面质问。公司主管为控制部门起了个绰号：“总裁的秘密警察”，充分显示了这种做法对士气的影响。事实上，现在越来越多的主管不是把单位经营目标放在追求最佳绩效上，而是只力求在控制部门呈交的稽查报告上能展现其显著的业绩水平。

千万不要误以为我在这里提倡降低绩效标准或主张不实行控制。恰好相反，以目标管理和自我控制为手段，可以达到比目前大多数公司绩效标准还高的绩效。每位管理者都应该为绩效成果承担百分之百的责任。

但是，究竟需要采取什么手段来获得成果？答案是：应该由管理者来控制（而且只有他能控制）。管理者应该清楚地了解哪些是公司所禁止的不道德、不专业或不完善的行为和手段。但是，在有限的范围内，每位管

理者必须能自由决定该做的事，而且只有当管理者能获得有关部门业务的足够信息时，才能为成果负起完全的责任。

正确使用报告和程序

要采取自我控制的管理方式，就必须彻底反省我们通常所采用的报告、程序和表格的方式是否合理。

报告和程序都是进行管理所必需的工具，但是我们同样也很少看到有哪个工具会如此轻易地被误用，并且造成这么大的危害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而变成了邪恶的统治手段。

这里列举了三种最为常见的误用报告和程序的方式。第一，人们普遍相信程序是道德规范的工具，事实上并非如此。企业制定程序时，完全根据经济法则，程序绝对不会规定应该做什么，只会规定怎么做能最快速地完成工作。我们永远也不可能靠制定程序来规范行为，正确的行为从来都不能被“程序化”（“程序化”是官僚主义中最为有害的行话）。反过来说，正确的行为也绝不可能靠程序来建立。

第二，人们认为程序可以取代判断。事实上，只有在不需要判断的地方，程序才能充分发挥效用，也就是说，只有在早已经过判断和检验的重复性作业上，程序才能够派得上用场。西方文明十分迷信制式表格的神奇效用，而当我们试图用程序来规范例外状况时，就是这种迷信危害最严重的时候。能否在看似例行公事的程序中，迅速分辨出“目前的状况并不适用于标准程序，而需要特别处理，需要根据判断来做决定”，这才是检验良好程序的最为有效的方法。

第三，把报告和程序当作上司控制下属的工具。这是最普遍的误用方式，尤其是那些单纯向高级管理人员提供信息而交的例行报告更是如此。常见的情况是，工厂主管每天必须要填写20张表格，把那些连他自己都不需要的信息提供给会计师、工程师或总公司的高层管理人员。在现实中，可能还有许多类似的例子。结果，管理者没有办法把全部的注意力集中在自己的工作，在他看来，公司为了达到控制目的而要求他做的种种事情，反映了公司对他的要求，成为他工作中最重要的部分。尽管对这些事情感到愤慨，但是他不得不把大量的精力都花在处理报表上，而并不专注于自己的工作，最终导致的结果是：甚至连他的上司都被这些程序所误导。

几年前，有一家大型保险公司开始启动了一项“经营改善”的大计划，并且还为此特地建立了强有力的核心组织，专门处理有关续约、理赔、销售成本、销售方式等事宜。这个组织运转良好，高层管理者学到了许多经营保险公司的宝贵经验。但也正是从那时候起，这家公司实际的经营绩效也开始走下坡路了。因为这些管理者必须花越来越多的时间撰写报告，而用到实际有效的工作上面的时间越来越少。更糟糕的是，他们很快就知道“漂亮的报告”比实际绩效更加重要，因此不只是工作绩效一落千丈，内部风气更是日益败坏。这些管理者开始视公司高层管理者和他们身边的幕僚为必须智取的敌人，不是阳奉阴违，就是敬而远之。

类似的情况简直举不胜举，几乎在每个产业部门、在每个大大小小的公司里，都可以看到同样的情况在不断地重复上演。在某种程度上，我们可以说这种情况是由于错误的“幕僚”观念所造成的。但是，最重要、最根本的原因仍然是误把程序当成控制工具。

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序确实发挥作用，并且能节省时间和人力时，才运用这项工具，而且应该尽可能地把它简化。有一家大公司的总裁说了这样一个自己的亲身经历。15年前，他在洛杉矶为公司买了一家小工厂。当时工厂每年有25万美元的利润，他也以这样的获利状况为基础来开价购买。有一天，当他和原来的工厂老板（他留下来担任厂长）一起巡视工厂时，他问：“你们当初都是如何为产品定价的？”这位前老板回答：“很简单，我们每1000个单位要比你们便宜0.1美元。”他又问道：“那么，你们怎么控制成本呢？”他回答：“这也很简单，我们知道在原料和人工上总共花了多少成本，也知道应该有多大的产量才能补偿所投入的资金。”他最后问道：“那么，你们如何控制管理费用呢？”他答道：“我们不关心这个问题。”

这位总裁开始以为“只要引进我们的制度，实施彻底的全面控制，肯定能为工厂省下很多资金”。但是一年后，这家工厂的利润下滑到年利润125000美元；尽管销售量没有发生变化，价格也相同，但是复杂的报表程序却吞掉了整个工厂一半的利润。

每一家企业都应该定期检查是否确实需要那么多的报告和程序，至少应该每5年检查一次公司内部的表格。有一次，我不得不建议一家公司采取较为激进的手段来进行内部整顿，因为它们的报表就像亚马孙流域的热带雨林一样繁多，已经深深危及这家公司的生存与发展。我建议它们暂停所有的报告两个月，两个月不看报告的日子过后，管理者要求必须使用的报告才可以恢复使用。这样，竟然淘汰了3/4的报告和表格。

企业应该只采用实现关键领域的绩效所必需的报告和程序，相反，如

果是试图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情，试图控制不相干的事情、过多的干涉，总是会误导方向。

最后，报告和程序应该是填表者的工具，而不能用来衡量他们的绩效。管理者绝对不可以根据下属填写报表的质量来评估他的绩效，除非这位下属刚好是负责这些表格的职员。而要确保管理者不会犯下这个错误，唯一的办法就是：除非报表和工作绩效密切相关，否则不要随便要求下属填写任何表格和提交任何报告。

管理哲学

企业需要的就是一个管理原则。这一原则能够让个人充分发挥特长、担负责任，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立起团队合作和集体协作，并能调和个人目标与共同利益。

目标管理与自我控制是唯一能做到这一点的管理原则，所以，企业能够让追求共同利益成为每位管理者的共同目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外部控制。管理者的工作动机不再来源于别人下达的命令和说服力，而是因为管理者的任务本身就是必须要实现这样的目标，所以他必须要这样做。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这样做。换句话说，他以自由人的身份采取行动。

近年来，管理学界越来越喜欢大肆讨论“哲学”这个名词。我曾经看过一篇由一位副总裁署名的论文，题目是《处理申购单的哲学》（据我所了解，此处所谓的“哲学”是指申购时应该采用三联单）。不过，目标管理与自我控制被称为管理“哲学”倒是颇为合理的，因为目标管理与自我控制是

基于有关管理工作的概念，以及针对管理者的特殊需要和面临的障碍所做的分析，与有关人类行为和动机的概念息息相关。最后，目标管理与自我控制适用于不同层次、有不同职能的每一位管理者，同时也适用于不同规模的所有企业。由于目标管理与自我控制将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能够确保经营绩效的实现。目标管理与自我控制也代表了法律范围内真正的自由。

第9章 选拔人才的基本原则

高级管理人员在人事管理和制定有关人事决策方面所花费的时间远远超出了他们在做其他工作上所花费的时间。而且，他们也确实应该这样做，因为从决策的重要性来讲，一旦在人事决策上发生失误，人事决策造成的后果将比其他所有决策造成的后果所持续的时间都长，影响也更为深远，而且更难以消除。然而，总的来说，管理者有关晋升和人事安排的决策，还是难以尽如人意。总的来说，他们做出的决策，平均成功率不超过33.3%，最多有1/3的决策是正确的，1/3没什么效果，还有1/3彻底失败。

在管理的其他领域里，我们是绝对无法容忍如此糟糕的表现。实际上，我们也确实不需要容忍，也不应该容忍。当然，管理者在人事方面的决策永远都不可能是完美的，但必须努力接近完美。因为我们对管理的其他领域并不如人事管理领域了解得这样多，所以他们所做决策的成功率本来应该接近100%。

虽然人事决策的平均成功率不高，但也有一些管理者的人事决策做得近乎完美。在“珍珠港”事件发生时，美国军队里的各个将领都已经超出服役年龄。虽然当时所有较年轻的军官都没有经过战争的洗礼，没有作战经验，抑或尚未担任过重要的部队指挥官，但到第二次世界大战结束后，美国所拥有的得力军事将领的人数，比历史上任何一支军队都要多。当时作为美国陆军总参谋长的乔治·马歇尔（George C.Marshall）将军亲自选拔每一名军官，虽然不能说每一位都取得了辉煌的成就，但几乎没有一个是

完全失败的。

斯隆在执掌通用汽车公司的40多年时间里，亲自挑选通用汽车公司的每一名高层管理人员——下至制造经理、控制员、工程经理，甚至是最小的零部件装配部门的总机械师。按照现在的标准来看，斯隆的视野和价值观未免有些褊狭，事实也确实如此，他关心的只有通用汽车公司的经营表现，但不管怎么说，他在知人善用方面的决策所表现出的长期绩效是无可挑剔的。

人事决策的基本原则

世界上从来就没有什么一贯正确的用人标准，起码在我们还没有抵达天国之门之前是如此。然而，还是有些管理者严肃认真地对待人事决策，并认真钻研。

马歇尔和斯隆在性格上算得上是两个完全不同的人，但他们在人事问题上，都有意识地遵循了以下一些相同的基本原则。

1.如果我把一个人安排到某个岗位上，而他表现得毫无绩效，无法胜任该项工作，那就是我的失误。我既不能迁怒于他，也不能归咎于“彼得原理”（Peter's Principle）^[1]，也没理由抱怨，因为的确是我犯了一个错误。

2.早在尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）时代，大家就认同这样一句至理名言：“士兵有权力获得能干的指挥官。”管理者的责任就是要保证人们在组织中的工作卓有成效。

3.在管理者做出的所有决策中，人事决策最为重要，因为它们决定了组织的绩效状况。因此，我应当尽量做好这些决策。

4.人事决策的首要禁忌是：不要给新来的人安排重大的新任务，这样做会冒很大的风险，因为他们对新工作的适应要有一个过程。把这类任务交给你了解其行为和习惯秉性，并且已在组织内赢得了信任和信誉的人。把高水平的新来者先放到一个成熟的岗位上，因为这样的岗位目标清晰，他在那里也很容易获得帮助。

人事决策的步骤

要做出有效的人事决策，需要遵守几条基本的原则，要遵循的重要步骤也只有以下几条。

1.对任命进行周详的考虑。对职务的描述一旦确立，通常可以长期不变。比如，在一家大型制造公司里，关于分公司总经理这一职位的描述，从30年前公司实行分权化后就没怎么变过。实际上，自从13世纪教会法典初次制定以后，罗马天主教主教的职务描述就完全没变过，但工作的任务随时都在变化，而且不可预测。

20世纪40年代初期，有一回我向斯隆提及，为了安排一个相当低层的职务——一个很小的零部件事业部的销售经理，您在三个条件相同的候选人身上花的甄选时间未免太多了。“看看我们最近几次在同一工作上安排的人选吧。”斯隆回答说。令我吃惊的是，每一次任命的条件都完全不同。

在第二次世界大战中，乔治·马歇尔在安排师长一职以前，总是先观察未来一年半到两年的时间里，这一职务的工作性质是什么。组建并培训一个师是一种任务；率领一个师去作战是另一种任务；接手一个在战斗中严重减员的师并恢复其作战士气和战斗力，又是一种任务。我们必须针对不同的任务来安排不同的人员。

在甄选新的地区销售经理时，负责此事的管理者必须首先了解这项职务的核心内容：是由于当前的销售团队都接近退休年龄而招募和培训新销售人员呢？还是由于公司产品虽然在该地区的现有市场做得很好，但无法打入新出现的成长型市场，而有必要开辟新的市场，以此来扩大市场份额呢？还是由于公司的大量销售收入都来自有25年历史之久的老产品，因而需要为公司的新产品树立市场形象呢？这些完全不同的任务要求不同类型的人来承担。

2.考虑若干潜在的合格人选。这里最关键的词是“若干”。正式资格是考虑的最低限度，不具备这些资格的候选人自动被刷掉。同样重要的还有，候选人的能力和该项任务必须彼此适合。要做出有效的决策，管理者必须从3~5个符合资格的候选人中挑出最合适的人。

3.认真思考这些候选人的考察方案。如果一个管理者对某项任务进行了研究，他就能够了解一个新人要完成这一任务需要集中精力做哪些事。核心问题并不是“这个或者那个候选人有能力做什么，没有能力做什么”，而是“每个人具有什么样的能力，这些能力是否适合这一任务”？当然，候选人自身的弱点就是一种限制因素，它可以将一个候选人排除出去。比如，某人极为适合技术方面的工作，但是，如果某一任务最看重的是建立

团队的能力，而候选人恰恰缺乏这一能力，那么他显然就不合适。

但是，有效率的管理者并不会首先从弱点着手。不能在弱点的基础上衡量其成果表现，因为他们的弱点不能帮助公司提升绩效，只有运用他们的优点才能对公司绩效的提高有所裨益。所以，只有在优点的基础上才能有效衡量其绩效。

马歇尔和斯隆都是非常严厉的人，但他们都知道，真正的重点是完成任务的能力。如果具备这种能力，公司可以弥补其他欠缺的方面，反之，如果根本不具备这一能力，其他方面就毫无价值。

举例来说，如果一个师需要一名能够完成培训任务的长官，马歇尔就会寻找能把新兵变成战士的人。一般来说，每个擅长做这项工作的人，在其他方面都存在严重的缺点。有一个人对战术不太在行，对战略更是一窍不通。另外一个人说话不经大脑，做事冲动，又在公众中惹了点麻烦。第三个人虚荣、自大、任性，又经常与上司闹矛盾。实际上这些都没有问题，关键是：他能训练好新兵吗？如果答案是肯定的，尤其当答案是“他是最适合的人选”，那么这个职位就归他了。

在甄选自己的内阁成员时，罗斯福（Franklin Roosevelt）和杜鲁门（Harry Truman）都说过这样的话：“不要在意个性上的缺点，先告诉我，他们每个人具备哪方面的能力。”正是由于这样的用人观念，这两位总统拥有了20世纪美国历史上最强有力的内阁。

4.向候选人以前的工作伙伴征询意见。管理者一个人的判断没有价值，因为我们所有人都会有第一印象、偏见、喜好和厌恶。我们需要倾听

其他人的观点。军队挑选将领或天主教挑选主教的时候，大范围的讨论是甄选过程的一个正式步骤，有能力的管理者则会私下与人讨论。德意志银行（Deutsche Bank）的前总裁赫尔曼·阿布斯（Hermann Abs）近年来选用的合格管理者比其他任何人都多，正是他亲自选拔的那些高层管理人员创造了德国战后的“经济复苏奇迹”。他在选拔一个人之前，会找三四个此人的前上司或同事交换意见。

5.保证被任命者了解自己的工作。被任命者走上新工作岗位3~4个月后，他应当开始把注意力放到工作的要求上，而不是以前任务的要求上。管理者有责任把此人叫进办公室并对他说：“你现在已经担任地区销售经理（或者随便什么别的职位）3个月了。为了在新工作岗位上获得成功，你必须做哪些事呢？仔细想想，1周或10天后用书面形式告诉我。不过我现在就可以告诉你：你目前应该做的事，肯定不是你之前做的那些使你得到这次晋升的事情。”

如果你作为管理者没有做过这一点，那么就不能怪当选人的糟糕表现，只能怪你自己，是你自己没尽到一个管理者的职责。

导致任命失败的一个最重要的原因在于（据我所知，它也是美国管理中最大的浪费）没有彻底地考虑清楚，也没有帮助他人彻底地考虑清楚新工作的要求。

这里有一个最为典型的例子。几个月前，我以前的一个才华横溢的学生带着哭腔打电话给我：“一年前，我得到了生平第一个大好机会，我的公司任命我为工程经理，但现在他们要辞退我，可我干得比从前都要好，我设计了3种可以获得专利的成功产品。”事实上，这个学生并未认识到他

的工作已经变了，相应的工作任务也要改变。

我们时常会这样对自己说：“我肯定是做对了，要不我就得不到这份新工作。因此，我最好再多干点使我获得晋升的那些事。”这样想很自然。但大多数人并未意识到，一项不同的新工作要求不同的新行为。50多年前，我的一个老板把我提拔到一个比从前重要得多的职位上，4个月后，他批评了我。因为在随后的4个月中，我继续做着和以前同样的事情。对他来说，他觉得自己有责任让我了解新工作需要有不同的行为、不同的重心和不同的关系。

高风险决策

即便高层管理人员遵循了以上所有步骤，仍有可能做出错误的人事决策。因为大多数这类决策属于不得不做的高风险决策。

比如，为专业性组织（如一个实验室、工程部门或法律事务所）甄选管理者，就具有很高的风险性。专业人士难以接受一个不尊重其业务能力的人做自己的领导。但是，一个出色的工程师和一个称职的管理者之间，并没有什么必然的联系（除非有反面的联系）。在选择工程经理时，选择范围就应该仅限于该部门技术最高的工程师，同样把一个表现出色的业务经理提升到总部的人事岗位上，或是把一个人事专家调动到生产线岗位上，这种做法也不合适。从性格上来说，业务工作者常常不适应人事工作的紧张、挫败感和人际关系，反之，人事工作者也常常适应不了业务工作者所从事的工作。如果把第一流的地区销售经理提拔到市场调查、销售预测和定价部门，他可能会干得一塌糊涂，更别提取得任何成果了。

我们并不知道该如何测试或预知一个人的性情是否适应一个新的环境。我们只能通过经验来判断这一点。如果把某人从一种工作调动到另一种工作，结果很不成功，做出该决策的管理者必须尽快消除这一调动的消极影响。同时，管理者必须承认：“我犯了错，必须对此负责，纠正这个错误是我的工作。”把不适合的人留在他们无法胜任的岗位上，这不能叫友善，而是残忍。当然，也没有必要一定要辞掉这个人，一家公司总能为出色的工程师、洞察秋毫的分析师、优秀的销售经理提供最合适的岗位。最合适的行动（大多数时候都能行得通）是将这位不合适的人调回原先的工作，或是性质类似的岗位上。

有的时候，职位本身的问题也会造成人事决策的失败。这可能就像150年前一位新英格兰船长形容的那样，是“寡妇制造者”。一艘快帆船，不管设计得多么漂亮、建造得多么好，一旦它开始碰上各种致命的“意外事故”，船主往往不会重新设计或修复这艘船，而是应该把它尽快拆掉。

在快速成长或发展的公司里，常常会出现“寡妇制造者”式的职位，也就是说，它是一个连非常出色的人也必定会在上面栽跟头的工作。比如，在20世纪60年代和70年代初期，美国银行的“国际副总裁”这一职位，就变成了“寡妇制造者”式的职位。这曾是一份很轻松的美差。实际上，长期以来，这都是一个银行安置落选者并期待他们干出一番成绩的职位。可是突然之间，一个又一个新上任者在这份工作上折戟沙场。事后看来，其原因来自当时国际活动迅速而又毫无征兆地成了各大银行及其商业客户日常业务不可分割的组成部分。这样，一份原本轻松胜任的工作，突然变成了一件没人干得了的“非人工作”。

如果一个职位连续让两个从前工作表现很好的人栽了跟头、无法胜任，那么这个职位就是“寡妇制造者”。发生这种情况时，一位负责任的管理者不应该再去找什么举世无双的天才，因为这个时候几乎不能找到一个胜任该职位的人。所以，应该果断地取消这个职位。凡是一般能力出色的人无法胜任的工作，都不适合安排其他人去干。除非做出某种改变，否则它会像挫败前两个人那样，轻松地把第三个人挑落马下。

合理管理一个组织的根本手段就是做出正确的人事决策。这些决策可以表明该组织的管理是否出色，它的价值观是什么，以及它是否相对认真地对待自己的工作。无论管理者付出多大的努力，想要保住自己决策的秘密都很困难，也无法掩盖他们所做的人事决策，因为它们太显眼了。但是一些人仍在努力地进行这方面的尝试。

管理者常常没有一个判断战略性行动是否合理的标准，况且他们也不一定对这样的事感兴趣：“我不知道我们为什么要收购这家澳大利亚的企业，反正它也妨碍不了我们在沃斯堡的正常工作。”这是一种经常出现的态度，但同一位管理者要是说到“乔·史密斯被任命为XYZ分公司的主管，一些管理者通常会比高层管理人员更了解乔。”这些管理者会说：“乔早应该得到这次晋升，选择他再合适不过了，该分公司正需要他这样的人来管理，只有他的到来才能实现该分公司的迅速发展。”

可是如果乔获得这次提拔是因为他擅长政客手腕，那么每个人都会轻松得知这一内幕，而且他们会在私下这样说：“看看吧，这就是这家公司的经营之道。”他们会因为上司迫使他们钻营结党而轻视管理者，最终，他们要么拂袖而去，要么也变成了耍手腕的政客。我们很早就知道，组织

里的人会模仿那些获得奖励的人的行为。要是奖励落到那些不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的人头上，整个组织也会迅速堕落到不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的深渊里。

总之，不考虑怎样才能做出正确人事决策的高层管理人员及所有管理者，不但会损害自己的工作表现，还会危害到整个组织的威望和尊严。

[1] 在选拔中层和高层管理人员时，总是考虑候选人在原来工作中是否有成就，并据此估量他们能否胜任高一级的职务，从而决定“提升”。由于有“成就”就可能被提升到高一级的职位，因此就存在这样一种可能性，即被提到他们不能胜任的级别，所谓“被提升过头”。这种依据成就晋升而终于被提拔到不能胜任的级别，就是所谓的“彼得原理”。——译者注

第10章 企业家企业

人们的传统观念普遍认为“大企业不会创新”，这听起来似乎有一定的道理。事实上也确实如此，20世纪新的、重大的创新都不是来自当时的大企业，这些大企业本身甚至从未尝试过创新活动。虽然汽车公司曾一度试图开拓新的领域，福特汽车公司和通用汽车公司都是航天与太空研究的开路先锋。但是，今天所有的大型飞机和航空公司都是从独立的新企业中发展而来的。同样，50年前首次成功研发出现代药品时，今天颇具影响力的医药巨人不是规模很小，就是尚未成立。20世纪50年代，电气工业的每一个领跑公司——美国的通用电气公司（General Electric）、西屋公司（Westing-house）和美国无线电公司（RCA）、欧洲大陆的西门子（Siemens）和飞利浦（Philips）、日本的东芝（Toshiba），都一股脑地挤入计算机行业当中，但是却没有一家公司能够取得成功。最后的竞争结果是，IBM独占鳌头，成为市场领导者。而40年前的IBM，充其量不过是一个中等规模的公司，而且根本就谈不上是什么高科技企业。

然而，普遍认为大企业不会创新或不能创新的想法，是一个彻头彻尾的错误观点。

首先，有大量的实例可以证明这样一个事实：在作为企业家和创新者方面，许多大企业的业绩颇为显著。下面的例子就提供了强有力的说明。在美国，强生公司在卫生和医疗保健业中业绩卓著；明尼苏达矿业及制造有限公司（Minnesota Mining and Manufacturing Company, 3M）为工业和消费市场精心设计生产了高科技的产品；花旗银行已有100多年的发

展历史，它作为美国本土和全球最大的非政府金融机构，是银行业和金融领域的主要创新者；在德国，迄今已有125年历史的赫斯特公司（Hoechst）是世界上最大的化学公司之一，它同时也是医药行业当中最成功的创新者之一。

其次，有关“大规模”就是创新与企业家精神的主要障碍的观点也是不正确的。在讨论企业家精神时，人们经常听到大量关于大组织的“官僚作风”以及“保守主义”的议论。当然，这两种现象都是现实存在的，而且的确会严重损害创新与企业家精神，也会妨碍取得其他成就。然而，事实清楚地表明，在现有机构中，无论是商业企业还是公共机构，只有小企业最没有企业家精神和创新意识。在当前颇具企业家精神的企业中，有许多是大型公司；除了上面所列举的成功企业以外，我们还可以轻而易举地列出上百家此类公司。除此之外，具有创新意识的公共服务机构，也有许多家。

由此可见，“规模”并不是创新与企业家精神的限制性因素，而真正的障碍是现有企业本身的运作情况，特别是现有的已经获得成功的运作机制。大企业以及至少是具有相当规模的企业比小规模的企业更容易克服这些创新的障碍。任何运作（一个制造工厂、一项技术、一条产品线、一个分销体系）都需要持久的努力和不断的关注。在正常的运作中，不可避免地会出现“日常危机”。日常危机需要立即处理，而不能拖延。因此，在现有企业的管理中，对这一问题应该给予高度重视。与那些规模和运作都已成熟的企业相比，新企业看起来都那么渺小、微不足道、前途未卜。

传统观念的错误在于它认为企业家精神和创新是自然的、创造性的或具有自发性的。它认为，如果一个组织中没有涌现创新与企业家精神，那

么创新和企业家精神一定受到了某种条件的遏制。然而，现实中只是有少数企业具备这种创新和企业家精神。据此，它们得出的结论是，现有企业压抑了企业家精神。但是，企业家精神既不是“自然的”，也不是“创造性的”，它其实就应该是一种踏踏实实的工作。因此，从上述实例中得出的正确结论恰恰与一般人的推论相反：大量现有企业，其中不乏中等规模、大型、超大型的企业，在创新与企业家精神的实践中都有突出的表现。从这一点可以看出，任何企业都可以培养创新与企业家精神，不过要实现这一目标，企业必须有意识地去奋斗。创新与企业家精神是可以学会的，但是一定要付出足够多的努力。企业家企业将企业家精神视为一种责任、使命，它们在这方面不断进行培训、锻炼，对其加以研究，并付诸实践。

结构

创新活动是通过人来开展的，而人又是在一个组织结构中工作的。

为了使现有企业能够具备创新能力，公司必须建立一种有利于创新的机制，进而使公司的员工具有企业家精神。它必须以企业家精神为中心设计各层关系，必须确保其奖励和激励措施、薪酬待遇、人事决策及政策都能够鼓励企业家的创新行为，而不是惩罚这种行为。

1.首先这意味着我们必须将新的具有企业家精神的项目与原有的、已存在的企业项目分别组织和管理。在任何时候，如果我们仍沿用现有的企业机制来进行创新、开发创新项目，那么我们注定要以失败而告终。

其中的一个原因就是，现有企业往往需要负责人投入相当多的时间和精力，并且最后还要享受许多优先权。而新项目一开始总是看起来

微不足道或者前途未卜，所以一切总要让位于已经实现的、强大的、可持续发展的项目。毕竟，现有企业必须为在市场上苦苦挣扎的创新项目提供资金支持，但对现有企业的“危机”又必须加以关注。因此，现有企业的负责人总是一而再、再而三地延迟对新事物、创新和企业工作采取行动，以致白白错过大好的成功机会。不管人们尝试了多少种方法（三四十年以来，我们已经尝试了每一种可能的机制），现有企业仍然只能扩展、改进及适应现有的事物，而发展新事物则好像是属于其他部门的工作。

2.这还意味着组织必须专门为新项目留有一席之地，而且必须由高层管理人员直接负责。即使新项目从当前的规模、收益和市场状况来说都比不上现有的产品，高层管理团队中也必须有人以企业家和创新者的身份担负起为新项目的美好前景而奋斗的工作任务。

当然，这不一定要求是一种全职工作，在较小的创新企业中，它往往也不可能是全职工作。但是，必须对其工作进行明确的定义，而且必须考虑让一个有权力和有威信的人来全权负责。

新项目就好比是一个新生儿，在可以预见的未来，它仍然处于“婴儿”期，而“婴儿”需要悉心的呵护。“成年人”，即指负责现有事业或产品的管理者，他们没有时间关注新生项目，即使注意到了它们，对这些新项目也是不甚了解。事实上，它们也不应当被过多地干涉。

由于无视这一规则，一个主要的机床生产商曾经就丧失了它在机器人领域可能的领导地位。

该公司不仅拥有自动化大规模生产的基本专利，而且还拥有尖端的工

程技术、极好的业界声誉以及一流的制造工艺。1975年，工厂自动化的初期，它被业界视为未来该领域的领导者，但10年以后，它却完全退出了竞争领域。其原因是该公司将开发自动化生产机床的重要任务交给组织的第三级、第四级基层管理部门负责，并让该部门向主管设计、生产和销售公司传统机床产品的管理者汇报。虽然这些人支持和鼓励开发自动化生产机床，并且最初开发机器人的想法就是他们提出来的，但是，由于面对许多类似日本公司这样的新竞争对手，他们必须整日忙于传统生产线的重新设计，以适应新的规格，然后做演示、市场推广、融资，并对客户提供技术服务。所以，每当负责新产品开发的人请求他们对新方案的选择做出决策时，他们的回答总是：“我现在很忙，下个星期再来吧。”毕竟，开发机器人只是公司的一个新方向，而现有的传统机床生产线每年却可创造几百万美元的利润。

非常不幸的是，上述实例是一个普遍存在的现象。

要想避免因忽视而扼杀新事物的最好的，也是唯一的方法，就是在建立创新项目伊始，就将它作为一项独立的业务展开，并有专人负责。

有3家美国公司是这种方法的最好实践者，它们分别是：生产肥皂、清洁剂、食用油和食品的宝洁公司，这是一家规模庞大且具有企业家精神的公司；生产卫生和医疗保健产品的强生公司；生产工业和消费产品的3M公司。虽然这3家公司在具体的创新细节上各有千秋，但是本质上却是相似的：它们采用的是相同的政策。它们一开始就将新项目作为单独的业务来组建，并任命一个独立的项目经理，该项目经理一直负责该项目直到项目被放弃为止，或达到预期目标，成为一个成熟的业务为止。在业务发

展过程中，项目经理可以调用他所需要的所有资源（包括研究、生产、资金和市场推广），并将其投入到新项目中。

3.之所以要分开建立创新项目，还有另一个重要原因，就是让它避免背负过重的包袱。例如，除非产品已经上市几年，否则公司对新产品的投资和对投资回报的计算，均不能使用传统的投资回报分析法。要求刚开始发展的创新项目承担现有业务的沉重包袱，就好比让一个6岁的孩子背负几十公斤重的背包进行长途跋涉，他肯定走不了多远。但是，现有业务在制定财务政策、人事政策，以及确定向哪些部门报告方面，都有自己不同的要求，是不可能轻易改变的。对于创新工作及肩负创新工作的部门，公司需要在许多领域中制定不同的政策、规则和衡量方法以及评价标准。

许多年前，我从一家大型化学公司的发展中了解到了这些情况。每一个人都知道，公司的一个核心事业部门必须不断地开发出新产品，公司才能得以生存。这些新产品的生产计划已经被制订出来，技术性工作也都已经完成……但是，始终都没有取得什么成果。日复一日，年复一年，这个部门总用这样或那样的借口予以搪塞。最后，该事业部的总经理在一次检讨会上道出了实情：“我和我的管理团队的薪水，主要是按投资回报率来计算的。为了开发新产品，我们必须投入许多资金，这样，投资回报率就会降低一半，相应地，我们的薪水也会随之降低，这样的情况至少会持续4年的时间。即使4年后这些投资开始收到回报，而我也仍在这里工作（如果在这么长时间内利润又这么低，我怀疑公司是否会容忍我那么久），但在此之前我们的工薪水平是很低的，在这段时间里，我不得不要部门全体同事节衣缩食，这种做法对我们来说合理吗？”后来，公司改变计算薪水的办法，在投资回报计算中剔除新项目的研究和发展费用。自

此一年半的时间内，新产品就上市了，两年后该事业部门在这一领域取得领导地位，并保持至今。4年以后，这个事业部门的利润就翻了一番。

禁忌

以下是现有企业的企业家在管理时应重点注意的一些事情。

1.最重要的一个告诫就是不要将经营部门与企业家和创新部门混合在一起。永远也不要将创新项目放到现有的管理部门当中，也绝对不要让负责现有业务运营、开发和优化的人员来承担创新任务。

如果一个企业不彻底改变其基本政策和实践方法，就想取得创新，成为具有创新精神的企业，这也同样是不现实的。事实上，这是注定要失败的。兼职的企业家取得成功只是例外。

在过去10~15年的时间里，许多大型美国公司曾尝试与企业家联合组建合资公司，但是没有一个能够最终获得成功。一方面，企业家发现自己受到政策、基本规则和官僚主义、守旧以及保守“氛围”的影响。另一方面，其合作者——大公司的管理者却无法明白企业家要做些什么，无法理解他们的行为，只是认为这些企业家都缺乏训练、太狂妄自大，并且不切合实际。

从总体上来讲，大公司要想成功地成为企业家企业，只有充分利用它们本公司的人来承担这种创新项目。公司与新项目的负责人必须相互了解，公司必须足够地信任他，反过来，他也要知道如何在现有企业中进行创新。换句话说，任用能够以合作伙伴身份工作并懂得创新的人才会成

功。但是，其前提是整个公司上下都要有企业家精神，他们希望创新并愿意为之而付出努力，而且把创新看成需求和机遇。也就是说，整个组织必须“渴望新事物”，并为之奋斗。

2.如果脱离已有的业务领域，即使努力创新，也很少有人会成功。无论多元化有多少优点，它都不能与创新和企业家精神混为一谈，因此创新切忌“多元化”。新事物的发展往往充满艰辛，而且有可能被颠覆。对我们来说，从事自己不熟悉的领域是很难获得成功的。对于现有企业的创新，一定要立足于自己的专长，包括具备的市场知识和技术知识都是如此。凡是新事物，将来肯定会出现各种各样的问题，这就是我们熟知的“新事物发展的路途上充满荆棘”。所以，企业必须充分了解所从事的创新活动。除非“多元化”与现有事业有共同的知识（无论是市场方面还是技术方面的知识），采用“多元化”才有可能促使创新成功。即使是那样，正如我在其他著作中讨论过的，“多元化”仍有它自身的问题。如果公司除了解决实践企业家精神的过程中所要面临的困难和要求，还要解决由于“多元化”而带来的困难和要求，那么后果将不堪设想。因此，企业只能在自己熟悉的领域开展创新活动。

3.最后需要注意的一点就是：不要试图通过收购小企业来实现自己企业的创新，因为那几乎没有任何成功的可能性。除非进行收购的公司愿意并能够在相当短的时间内向被收购公司提供管理者，否则收购极少会有所成效，因为被收购公司中的管理者任职时间一般都不会太长。如果他们是所有者，那么他们现在已经很富有了；如果是职业经理人，除非新公司提供更好的发展机会，他们才有继续留任的可能性。因此，在一两年的时间内，收购者必须向被收购公司提供管理者。当一家非企业家企业收购了一

家企业家企业时，做到这一点就显得尤为重要了。新收购公司的管理者很快就会发现他们很难与其总公司的管理者共事，反之亦然。就我个人所知，迄今为止通过“收购”进行创新的例子中没有一个是成功的。

在日新月异的时代，一个企业要想具备创新能力，抓住成功的机会，并且要蓬勃发展，就必须要将企业家管理植入自己的管理体系。它必须采用一套政策，建立一套机制，使组织上下都渴望创新并为之努力。此外，组织还应注重企业家精神及创新的培养。若想成为成功的企业家，对于那些现存企业来说，无论规模大小都必须将其当作企业家企业来加以管理。

第11章 新企业

对于现有组织来说，无论是商业企业还是公共服务性组织，“企业家管理”一词的核心都是“企业家”。而对于新企业来说，核心则是“管理”。对于现有企业来说，业已存在的东西是培养企业家精神的主要障碍，而在新企业中，主要障碍是什么都缺乏。

新企业拥有创意，或许还能提供产品或者服务，甚至还有销售活动，销售量有时还相当可观。当然它也必须支出成本费用，但它可能也有相应的收入，甚至还有利润。然而，它并非真正意义上的企业。一个真正的企业应当拥有健全的组织机构，能够独立生存、发展以及经营，而且，企业的员工应该清楚自己的职责和应该从事的工作，并明白这些工作的结果是什么或应该是什么。除非新企业能依靠完善的管理，发展成为一家真正的企业，否则无论它有多么独特的企业家创新思维，吸引了多少资金，产品质量怎么好，甚至无论有多大的市场需求，最终它都无法在激烈的市场竞争中生存下去。

19世纪最伟大的发明家爱迪生正是因为拒绝接受这些事实，致使他创办的每一个企业都惨遭失败。爱迪生的雄心壮志就是力求成为一个成功的商人和大公司的管理者。他本应该取得成功，因为他是一个出色的商业策划者。他清楚地知道如何利用自己发明的电灯泡来创立一家电力公司，他也知道如何获得企业可能需要的资金。他的产品一经问世，就立即带来了很大的轰动，而且有大量的市场需求。但是，爱迪生始终是一个“单独”的企业家，或者说，他仅仅想当然地认为“管理企业”就是当老板。他拒绝成

立一个管理团队，所以，他创立的四五家企业在发展到中等规模以后，无一例外都失败了。最后，这些公司只好逼迫爱迪生自己下台，由职业经理人接手管理工作，才得以继续生存下来。

因此，新企业的“企业家管理”应具备以下四项要求：首先，要密切关注市场。

其次，要对财务有前瞻性，特别要有对现金流和未来资本需求的规划。

再次，要在新企业真正需要，并且有能力负担起一支高层管理团队之前，就及早将它建立起来。

最后，它要求新企业的创始人确立自己在企业中的角色、工作范围和与他人的关系。

关注市场的必要性

当一个新企业不能实现其原有的构想，甚至根本无法继续生存下去的时候，最常听到的解释就是：“我们本来做得很好，可是后来，其他企业都蜂拥而进，抢走了我们已有的市场份额。我们真是弄不清楚这是怎么回事。它们的产品与我们的并没有很大的差别呀。”或者你会听到另一种解释：“我们的销路本来挺好的，但是其他企业开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，转瞬之间，它们就占领了市场。”

新企业往往在试图开拓的市场之外获得成功，其真正所从事的产品或服务也与它一开始的计划相差甚远，现有的大部分顾客甚至根本就不在公

司当初考虑的范围之内，而且产品的用途也越来越广泛，与最初的设计大相径庭。如果新企业没有预料到这些，就不能利用这些意外和预想之外的市场来进行经营与管理；如果该企业没有完全关注市场，不是以市场为导向，那么它将只能为竞争对手的成功创造机遇，而不能谋求自身的长远发展。

早在1905年，德国的一名化学家就研制出了局部麻醉品普鲁卡因（novocain）。但是，因为医生喜欢全身麻醉，该化学家没有能够设法说服医生使用他的新产品（医生只是在第一次世界大战期间才开始接受普鲁卡因）。然而，完全出乎意料的是，牙医竟然对此很感兴趣，开始使用普鲁卡因这一麻醉剂。于是，这位化学家开始到德国各处演讲、宣传，极力反对将普鲁卡因用在牙科手术上。他声称，他的普鲁卡因不是为了牙科手术而研制的！

必须要承认，这种反应难免有些偏颇。但是，在创新之始，企业家的确知道他们所发明的产品用于哪些用途，而且很难接受意外的成功。一旦出现一些意料之外的市场需求，他们往往会产生抵触情绪。即使他们不会真正拒绝那些不在他们“计划之中”的顾客来源，也很可能会明确表示，这些顾客不受欢迎。

以往在计算机行业就发生过这样的事情。第一台计算机的设计研制公司——尤尼瓦克（Univac）公司认为，这种伟大的产品是专为科研工作的需求而设计的，因此，当有其他企业表示有兴趣购买计算机时，它甚至没派销售人员去访问顾客。尤尼瓦克公司这样做的理由很充分，它认为企业界的人根本弄不清计算机的特性及如何运作和应用。尽管IBM也同样认为

计算机是专门用于科学研究的一种工具，它的计算机最初就是专门为天文计算而设计的，但是IBM愿意接受新增的企业订单，并为它们提供优质的服务。10年以后，大约在1960年，虽然尤尼瓦克公司仍然拥有最先进、性能最好的计算机，而IBM却已经占领了整个计算机市场。

我们在教科书上也曾遇到过上述问题，而把此归结为企业没有进行充分的“市场调研”。

事实上，这近似一种谬论。因为没有人能够对一种全新的事物进行市场调研，也没有人能够对还未上市的产品进行市场调查。同样地，许多家公司之所以拒绝施乐公司（Xerox）获得的专利权，也是因为进行了深入的市场调查。调查结果显示，印刷业是绝对不会使用复印机的。当时没有人会想到企业、学校、大专院校以及许多个人会购买复印机，而这些正是复印机巨大的潜在市场。

因此，应该在新企业创立伊始就做出这样的假设：新企业提供的产品或服务会在一些意想不到的市场中赢得顾客，当初设计的产品或服务可能会用在出人意料的用途上，同时被一些意想不到的顾客，甚至不被新企业所知的顾客购买。

如果新企业从开始创建就不能以顾客的需求和市场为中心，那么它极有可能仅仅为竞争对手开拓了市场，成为竞争对手成功的基石，而自己却不能谋求更好的发展机会。几年以后“其他企业都蜂拥而进，抢走了我们已有的市场”，或“其他企业开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，转瞬之间，它们就占领了市场”。其实，新企业要做到以市场为中心并非是一件特别困难的事情。但是在从事这项工作时，会与企业家的意愿背道而

驰。首先，它要求新企业系统地寻找出意想不到的成功和失败。企业家不能仅仅凭借主观臆断，就把意料之外的事情当作“例外”而忽略不计。恰恰相反，企业家应当走向市场，仔细调研，发现这些特别的机遇。

第二次世界大战后不久，一家小规模印度工程公司买下了关于生产配有辅助轻型发动机的欧式自行车的许可权。这种自行车看起来非常适合印度市场的需求，但是事与愿违，该产品在印度市场上的销路却一直不好。也就在这时，这家小公司的老板意外地发现，自行车的发动机倒有大量的订单需求。起初，他打算把这些订单全部退掉，可他又不断地思考：“人们会把这些小发动机用作什么用途呢？”这种好奇心驱使他实地调查、寻访这些订单的来源。他发现农民将发动机从自行车上拆下来，改装到以前一直用手工操控的灌溉水泵上，以此作为动力来源。该老板认识到了这一潜在市场的存在，于是转变了原有的市场目标。从此，该公司迅速发展起来。现在这个生产商已经成为世界上最大的灌溉水泵制造商，每年的销售量都有数百万台。这家公司的水泵提高了整个东南亚地区的农业灌溉水平。

还有很重要的一点就是，整个新企业无须花费很多资金和精力就能够轻易地发现：意外出现的市场对自己产品的需求是出于偶然，还是因为自己的产品确有尚未发现的巨大发展潜力。当然，要做到这一点也需要对市场有敏锐的目光和一套系统的工作方法。

最关键的是，新企业的经营者必须要把一部分时间和精力用在企业的外部，不时地进行实地考察。比如，进行市场调研，与顾客和销售人员交流，并认真倾听他们提出的建议。新企业也有必要建立一整套系统的工作

制度，明确规定其“产品”或“服务”的标准应由顾客来界定，而不是由生产厂商界定。此外，新企业还必须不断地更新其产品或服务，提高质量，增大提供给顾客的效用和价值。

新企业最大的危险，莫过于它自认为比顾客“更了解”产品或服务的特征，知道应该采取何种销售方式，以及应该具备何种用途，这是一种以生产为导向的方式。最重要的是，新企业应该愿意接受意外的成功，并以此作为商机，而不是把它看作对自己专业知识的一种羞辱。同时，新企业还应该记住这样一句营销名言：“企业不是以改变顾客为目的的，而是要以满足顾客的需求为宗旨。”

财务的前瞻性

新企业很少以市场为导向，这是一种惯例。在企业发展的初期阶段，这是一件最令人无可奈何的事情，有时会一直阻碍那些幸存下来的新企业更加健康地成长。

与此相比，缺乏对财务的密切关注以及缺少有效的财务政策，则是新企业成长的第二阶段所面临的最大威胁，尤其是会阻碍快速成长的新企业的发展。新企业越是成功，缺乏财务前瞻性所带来的危险也就越大。

假设一个新企业成功地研制出新产品或服务，并且促销效果良好，就可以快速地发展，迅速占领市场。在此之后，该企业将会公布自己“快速增长的利润”，并对今后做出乐观的预测。不久，股票市场的名单上就会出现这个新企业。如果新企业属于高科技行业，或属于当时最热门的行业，那么更会引起股民的关注。这时关于销售的预测得到夸大：预测5年

之内，该企业的销售额将达到10亿美元。然而，事实上仅过了一年，新企业就走下坡路了。或许，它不会就此关门停业或宣布破产，但是，财务赤字充斥着整个企业。于是，该企业拥有的275名员工中，180人被解雇，总裁也被革职，该企业也可能被一家大公司低价收购。新企业失败的原因无非也就是：缺乏资金，无力筹集扩张所需的资本，以及管理不当导致各类开销、库存和应收账款一片混乱。通常来说，这三种财务困境会同时给企业带来威胁，即便是其中单单一种因素不会危及新企业的生存，也必将影响到它的健康发展。

一旦新企业面临这种财务危机，它也就唯有克服重重困难，付出巨大的努力，才能渡过难关。但是，我们也完全可以对财务危机进行事先预测并防范。

开创新企业的企业家很少有不关注钱的，相反，他们一般都很贪心，因此把注意力都放在利润上。但是，对于新企业来说，这显然是错误的。新企业的前期投入大，关注利润不利于企业的发展，随着新企业日益成长才逐渐开始回收投资，也就是说，新企业应最后关注利润，利润不应该是首先关注的对象。新企业应该首先关注现金流动、资本和控制。没有它们，利润就是虚幻的数字，也许过不了一年或一年半，利润就消失了。

新企业的成长是需要配置资源的。从财务的角度来说，这意味着新企业的成长需要增加财务资源而不是从中抽取资金。新企业最初的成长需要更多的现金和资本投入。如果一家成长中的新企业显示出“创造利润”的迹象，这也只不过是一种假象，因为利润只不过是一种用来平衡财务账目的会计手段而已。由于大多数国家都是依据这种虚假的利润征税，因此，前

期利润反而造成了企业的负债，或现金耗尽的局面，而非真是盈利。一家新企业越健康、发展越快，它就越需要投入更多的财务资源。新企业是新闻报道和股市的焦点，尽管新企业显示出利润快速增长的趋势，但這些“账面盈利”的新企业很有可能在几年之后走向滑坡。

新企业需要进行现金流预测和分析以及有效的现金管理。在过去的几年里，美国的新企业（有些高科技公司除外）在这方面比以前的新企业做得要好，在很大程度上是因为美国的新企业家通过实践懂得了企业家精神需要财务管理。

如果进行了可靠的现金流预测，现金管理也就相对比较容易。这里所说的“可靠”并不是指“希望”，而是指假设遇到了“最坏的情况”。在银行界有一句古老的“金科玉律”：在预测现金收入和支出时，将应付账款以提前60天支付计算，而应收账款以延迟60天入账计算。如果说这种预测过于保守，那么可能发生的最坏情况是，企业会出现暂时的现金过剩，但这种现象很少发生在迅速发展的新企业中。

一个发展中的新企业应该提前一年估算出它将需要多少资金、何时需要、用于什么目的。有一年的充足时间，它就可以筹措所需的资金。但是，即使一家新企业经营状况良好，仓促筹措资金或发生“危机”时筹措资金从来都不是一件轻而易举的事，而且代价巨大。更重要的是，它总是使公司的关键人物在最关键的时刻偏离正确的方向。然后，他们需要花好几个月的时间和精力奔波于各家金融机构之间，被问题丛生的财务预测整得晕头转向。最后，他们一般不得不拿企业的未来发展做抵押，来渡过90天的现金周转危机。等到他们最终能够再次静下心来认真思考企业的经营

时，已经不可避免地丧失了许多重要商机。可以肯定地说，新企业面临资金压力的时候就是发展机遇最大的时候。

由于成长迅速，成功的新企业原有的资本结构时常不再适合于新的需要。一个久经验证的“金科玉律”足以证明这一点：如果新企业的销售额（或订单）增长40%~50%，那么它原有的资本结构将不再适合如此快速的成长。通常来说，一家新企业在经历了这种成长之后，都需要一个新的、不同于以往的资本结构与之相配套。随着企业的不断发展，原有的个人资金来源（无论资金是来自业主或其家族，还是来自外人）都会变得不够充裕。于是，新企业往往通过公开“上市”，或寻找新的合作伙伴，或在已有公司中寻找合作伙伴，或从保险公司和养老基金中融资，来筹集所需的资金。新企业势必会把通过权益资金获得财务支持转变成通过长期负债融资，反之亦然。随着新企业的成长，现有的资本结构并非长期适用的结构，会成为新企业发展的障碍，也就因此需要不断地改变。

最后，新企业若要有效地管理企业的成长，就需要制定一套完整的财务体系。我们一而再、再而三地看到一幕幕历史在重复上演：一家新企业在创业之初，就拥有出色的产品，在市场上有显赫的地位，而且还有光明的发展前景。转瞬之间，应收账款、库存、制造成本、管理成本、服务、分销等，一切都失去了控制，陷入混乱。只要其中一项失去控制，所有其他各项都会随之失控。事实上，这是因为新企业的成长远远超出了它自身的控制范围。等到能够重新控制局面时，已经失去了原有的大片市场，即使客户不产生敌意情绪，也已经会变得非常不满，经销商也会因此对公司失去信心。更糟糕的局面就是，员工对管理层不再信任。当然，我们也可以理解他们这样做的原因，企业当前的局面使他们完全没有理由再继续相

信他们的管理层。

事实就是这样，新企业的快速成长总是使现有的控制结构很快过时、失效。当销售额增加40%~50%时，这种情况必将发生。

对当前的局面一旦失去控制，就难以恢复到正常状态。然而，值得庆幸的是：失控的局面是可以防患于未然的。首先我们需要仔细思考企业的关键领域。这里的关键领域可能是产品的质量、服务，也可能是应收账款和库存，或者是生产成本。一家企业内部的关键领域很少会超过四五个，管理费用也应该包括在内，如果收入被与之不成比例或快速增长的管理费用所抵消，也就毫无利润可言。这意味着企业聘用的管理和行政人员增加的速度超过了公司的实际增长所需，这通常是一家企业失控的第一征兆，意味着管理结构和实务不再适合实际的工作与管理所需。

为了配合新企业的预期成长，新企业必须提前3年建立控制系统，以控制这些关键领域。不过，复杂精准的系统并没有必要，实际上也确实无关紧要，这不仅会带来操作的困难，也会浪费资源，因为我们仅需要约数就可以。真正重要的是从思想上重视，新企业的管理者必须注意到这些关键领域，时常想到它们。唯有如此，当有需要时才能迅速采取行动。如果对这些关键领域给予了足够的重视，通常不会出现不可挽回的混乱局面，因为新企业随时都可以运用所需的控制系统实行必要的控制。

不需要在财务前瞻方面花费太多的时间，然而它却需要认真地思考和密切关注。完成这项工作的技术也很容易掌握，许多管理会计教科书中都有翔实的论述，但实际工作还必须由企业来做。

建立高层管理团队

尽管新企业在适当的市场上成功地占有了一席之地，并成功地找到了它所需要的财务结构和财务体系，然而几年以后，它仍然陷入严重的危机之中。通常是在它即将跨入成熟企业的门槛，也就是成为一个业已完善的成功企业之时，它陷入了似乎没有人可以理解的困境之中。产品一流，前景光明，但是企业就是停滞不前，无论是获利能力、产品质量还是其他任何关键领域的绩效都不佳。

出现这种情况的原因总是相同的：缺乏高层管理团队。企业已经发展成并非一两个人所能管理的规模，现在它需要一个高层管理团队来实施有效的管理。如果这样的企业团队不能适时地出现，迫于需要想要重新组建，显然为时已晚，事实上也确实太晚了。这个时候，企业能存活下来就已是万幸了，更别提有更大的发展。但是，在现实中，它很可能因此遭受永久性的创伤，或者多年以后，仍然承受由于缺少高层管理团队所带来的负面影响。公司上下的士气被挫败，员工对公司也不再有任何期望，并开始破罐子破摔，公司的创始人开始分道扬镳，满心怨恨，可是后悔已为时太晚。

解决上述问题的方法很简单：在企业真正需要高层管理团队之前，就将它建立起来，防患于未然。一般而言，团队不可能在一夜之间建成，而是需要花费几年的时间，根据我以往的经验，至少需要3年。团队是建立在相互信任、相互了解的基础之上的，只有经过长时间的磨合，团队才能发挥更大的作用。

但是，一个小规模企业和正在成长的新企业却无力负担建立一个高层管理团队的重任，它负担不起6个高层管理者所应享受的高薪。事实上，处于发展阶段的小型公司和成长中的企业都是由很少一部分人来包办一切事务的。问题的关键是，如何才能为它们提供一个切实可行的办法解决这一难题呢？

事实上，解决办法也没有想象的那么复杂，这就要看创始人是否愿意建立一个团队，而不是自己事必躬亲。如果高管层中有一两个人认为所有事情他们必须亲力亲为，那么几个月以后，或者最多几年以后，就不可避免地要出现管理危机。

每当新企业的客观经济指标（如市场调查或人口统计分析）显示出，其业务将在两三年内翻一番时，企业创始人的责任就是，立即着手组建一个很快就能发挥作用的管理团队，这是一种防患于未然的措施。

首先，企业的创始人必须与企业的其他重要人物一起组成一个小组，共同考虑和商讨企业关键领域的活动。他们应该认真思考：“哪些特定领域将影响本企业的生存和成功？”每一个人必须列出这些主要领域。如果意见不一致或产生分歧，那么他们就必须严肃认真地解决，因为这是一个至关重要的问题。团队中任何一个成员所想到的每一种企业活动，都应该被列入议事日程，仔细加以考虑。

在书本中通常不会有关于企业关键活动的记载。只有通过对企业的情况进行具体分析，这些关键活动才会显现出来。以一个局外人的眼光来看，从事相同行业的两家企业对关键活动的界定也可能存在差异。例如，其中一家企业可能以生产为中心，而另一家企业则可能以顾客服务为中

心。只有人员管理和资金管理这两项关键活动总是出现在所有企业中，其他活动则由企业的内部人员视企业、自身工作、价值观和目标看法而定。

其次，从创始人开始，团队的每一个成员都要考虑：“我能做好哪些工作，我的这些重要的同事真正擅长哪些工作，其核心能力体现在什么地方？”然后，他们应对彼此的能力及优点达成共识。同样，也必须认真对待不同的意见，取其所长。

接下来，要继续考虑的一个问题就是：“不同的企业活动能发挥我们各自的长处吗？我们应该各自负责哪些关键活动？某项具体活动应该由谁来负责才合适？”诸如此类。

再次，组建团队的工作就可以开始了。公司创始人如果发现自己并不适合人事工作，就应该约束自己，不再插手企业的这项活动。或许他的长处在新产品的设计和新技术的研发上，或许他的关键活动表现在运营、生产、产品分销和服务上，或许在资金和财务方面，而其他人可能比他更适合人事管理工作。但是，所有关键的活动都必须有人来负责，而且这些人必须具备公认的、适合这项工作的能力。

任何条文都没有规定：“CEO必须负责这个领域，或者必须负责那个领域。”当然，CEO是公司最后的裁决者，负有最终不可推卸的领导责任。而且，CEO还必须确保获得必要的信息，以履行这个最终不可推卸的领导责任。然而，CEO的工作取决于企业的实际需要和他的个人素质。只要CEO的工作中包括关键活动，他就是在做CEO的工作。但是，CEO还有责任保证所有其他关键活动都由合适的人来负责。

最后，应该对任何一个企业的关键领域都设定具体的目标。每一项关键活动的负责人，无论是负责产品开发或人事管理，还是财务管理，都应该对下列问题做出回答：“你能为企业做些什么？我们应该让你负责些什么？你在设法实现哪些目标，并会在何时完成？”当然，这都属于最基本的管理范畴。

起初，以一种非正式的方式建立高层管理团队是一种稳妥的做法。这样，处于发展阶段的小型企业就无须给予班子内的成员任何头衔，也不必公开宣布，甚至不必支付额外的报酬。大约会在一年后，新成立的团队已发挥作用，所有这些才开始真正实施。在此期间，小组的所有成员还有许多东西需要掌握：他们的工作范围是什么，他们如何共事，如何协助CEO及其同事顺利开展工作。两三年后，当迅速成长的企业需要一个高层管理团队时，原有的高层管理团队就完全可以发挥其应有的作用。

然而，如果在企业真正需要高层管理团队时，却没有组建这一团队，那么企业早在自己需要组建班子之前，就已经丧失了自我管理能力。创始人将会因为承担过重的工作，而导致许多重要工作无法完成，目标也难以达成。在这个时候，公司会有两种可能，一种可能是创始人将精力集中在一两个自己感兴趣并能发挥才能的领域上，这一两个领域固然很重要，但并非是企业唯一的关键领域，而此刻，创始人已无暇顾及及其他关键领域。两年后，由于这些重要领域未受到重视，企业陷入困境。另一种情况可能更糟，因为创始人有责任感，他明白人员和资金是企业的关键，需要有人负责。在创业之初，他把自己的能力和兴趣放在设计与开发新产品上，但是责任感迫使他去管理人事和财务。由于他不具备这些方面的能力，不仅人事和财务管理不善，而且他必须花时间做决策，或者在这些领域开展工

作，致使他因缺乏时间而忽略了他所真正擅长的工作，或使他没有精力来负责他所擅长的工作，而且这也正是公司指望他做好的工作，即开发新技术和新产品。3年以后该公司将成为一个空壳，不但没有产品，而且还没有人事管理，更没有财务管理。

如果出现第一种可能发生的局面，公司还有可能得以挽救。毕竟它还有产品，但是创始人将不可避免地被任何一个可以挽救公司的人所取代。如果出现第二种可能，任何人对企业面临的这种情况都无能为力，只能出售或清算破产。

这里不得不再次强调：早在真正需要高层管理团队之前，新企业就应该着手组建这样一个团队。在企业创始人发现仅凭他一个人不能胜任管理工作，会出现管理混乱之前，他就必须学会与其他同事合作，信任他人，而且学会如何使他们负起责任来。总之，创始人必须学会成为一个管理团队的领导，而不是成为一个有许多“随从人员”的“明星”。

我在哪些领域能够发挥自己的才智

新企业走向企业家管理的最重要一步可能就是建立高层管理团队。但是，这对创始人而言只是开始，他们还必须谋划自己的未来。

随着新企业的不断发展，企业家原有的角色和建立的关系将不可抗拒地发生变化。如果创始人拒绝接受这个事实，他们就会阻碍企业的发展，甚至会毁了企业的前途。

任何一个企业创始人都会认同这一看法。每个人都听说过其他企业创

始人由于没有随着企业的发展而改变，最终把企业和自己都毁了的悲惨故事。但是，即使许多企业创始人承认他们的确应该去做一些事情来改变自我，可是真正知道如何着手改变他们自己角色和关系的人却少之又少。首先，他们往往会扪心自问：“我喜欢从事什么工作？”或者充其量会问：“企业中哪个领域适合我？”其实，最适合问的问题应该是：“从客观上看，企业今后的发展需要什么样的管理方式？”每当发展中的新企业（或公共服务机构）有了巨大的进步，或者改变经营方向或特性（即改变产品、服务、市场或它所需要的人才）时，它的创始人都必须回归到这个问题。

创始人必须扪心自问的第二个问题是：“我的专长是什么？在企业的所有需求中，我可以做出哪些独特的贡献？”只有认真思考了这两个问题以后，创始人才应该继续问自己：“我真正想做些什么事情？我的信念是什么？尚且不提后半生的发展，那么我未来几年想在哪些方面发展？这是企业真正需要的吗？我的贡献是那么重要、实际和不可或缺吗？”

但是，当问及“企业的需求是什么，身为企业创始人的优势体现在哪里，以及这些企业家真正想要做的事情是什么”等问题时，所得到的答案都不是一成不变的。

下面我们可以看这样一个例子：兰德（Edwin Land）作为宝丽来镜片和宝丽来照相机的发明者，从宝丽来公司创建开始，到20世纪50年代初期为止，在这12~15年的时间里一直是他一个人负责整个公司的事务。当公司开始快速发展时，兰德便着手组建了一个高层管理团队，并使之发挥作用。至于他自己，他认为自己不适合承担公司的高层管理工作，他能为公司做出的贡献就是科技创新，而且只有他才能胜任这一工作。于是，兰德

为自己建立了一个实验室，担任公司的基础研发总监，至于公司的日常运作，则交给其他人负责管理。

麦当劳的创始人雷·克洛克（Ray Kroc）也有类似的想法。虽然直到他去世都始终担任公司的总裁（近90岁高龄），但是他却适时地创建了一个高层管理团队来运营公司，并任命自己为公司的“营销核心”。直到他去世前不久，他还每周参观两三家麦当劳餐厅，认真检查它们的质量、卫生状况和员工的服务态度。更重要的是，他与顾客打交道，与他们交谈，虚心听取他们的意见。这使公司能够进行必要的改变，保持了它在快餐业中的领导地位。

这些做法不一定都能带来圆满的结局，它们有时甚至可以导致大家分道扬镳。

美国一个非常成功的新金融服务企业的创始人就是这样的一个例子。他确实建立了一个高层管理团队，也探讨了公司的需求，但是，当他审视自己的能力和长处时，却发现公司的需求与他自己的能力不匹配，更不用说公司的需求与他想做的事情之间有什么关联了。他说：“我花了1年的时间训练我的接班人，然后把公司交给他管理，之后我就辞职了。”自那以后，他又开创了3家新企业，但是没有一家是关于金融领域的。他将这些公司成功地发展到中等规模后，又都一一辞职。他很喜欢创建新企业，但不喜欢经营。他接受了这一事实，即企业一旦建立，最好和他分离，这对双方都有好处。

在相同的情况下，其他企业家可能会得出完全不同的结论。一家著名医疗中心的创始人——某个特殊领域的权威人士，也曾遇到过同样的困

扰。这家医疗机构所需要的是院长和资金筹集者，但是创始人自己却想做研究和临床医疗。不过，他认识到自己在资金筹集方面很有天赋，也能够学会成为一家较大规模的医疗保健机构的CEO。于是他说：“我知道我必须对自己所创的企业及同事负责，必须克制自己的欲望，肩负起院长和筹资者的重任。当然，若不是我认为自己具备这方面的能力，而且我的顾问和董事会也都这样认为的话，我恐怕永远都不会做这些事情。”

当企业的成功迹象初露端倪时，企业的创始人就必须深入思考“我究竟属于哪个领域”这个问题。但是，回答这一问题应该更早一些。事实上，在新企业还未启动时，创始人最好就仔细思考这个问题。

在第二次世界大战日本战败后的最黑暗时期，日本的本田汽车公司（Honda Motor Company）创始人本田宗一郎（Soichiro Honda）决定创建一家小企业时，就深入思考了这个问题。在尚未找到合适的合作伙伴来负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和人事之前，他决定暂缓创办自己的企业。因为本田从一开始就认为，自己负责工程和生产领域，而不应扩展到其他事务。而正是这一决策造就了本田汽车公司的辉煌。

关于亨利·福特的例子则更早，并且更富有启发性。1903年，当福特决定步入商业界时，他的做法与40年后的本田宗一郎如出一辙：在开创企业之前，他先找到了一个合适的人做合作伙伴，负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和人事。福特认为自己不擅长上述领域，与本田宗一郎一样，福特认为自己应对工程和生产领域负责，打算只让自己负责这两个领域。他找的这个合伙人就是卡曾斯^[1]，卡曾斯为公司的成功所做出的贡献与福特一样大。许多归功于福特的著名政策和措施，如1913年著名的

5美元日薪制和开辟分销渠道及服务等政策，都是卡曾斯的创意，一开始福特还反对这些政策，后来才发现这些政策的巨大成效。卡曾斯功高盖世，福特越来越忌妒他，卡曾斯被迫于1917年退出福特汽车公司，卡曾斯离开之前的最后一个建议是坚持废弃T型车，用公司巨额利润的一部分来开发后继车型。

自从卡曾斯退出福特汽车公司，该公司的成长和繁荣就停滞了。短短几个月之后，当福特一手包办了高层管理的所有职能，而忘记了他原先知道的自己应该属于哪个领域时，福特汽车公司就开始江河日下了。福特固守T型车不放，整整10年未推出新车，直到该车型汽车无人问津为止。卡曾斯被解雇之后的30年里，公司的下滑趋势一直没有被扭转过来，到老福特过世，他的孙子年轻的亨利·福特二世接管时，公司已濒临破产。

局外人建议的必要性

对于正处于发展阶段的新企业的企业家而言，他们非常需要局外人士所提供的客观见解与独特建议。

对于成长中的新企业来说可能并不需要一个正式的董事会，而且，一般的董事会也往往不能提供创始人所需要的建议和咨询。但是，创始人确实需要一个可以和他讨论基本决策、可以聆听意见的人。这种人在企业内部很难找到。作为企业创始人，应该就企业未来的需求和对自己专长的评估，虚心接受局外人士提出的批评、建议和挑战。局外人士应该向企业的创始人提出质疑，检验他所做出的决策是否有效。更重要的是，他们应该不断地促使创始人以市场为中心，具有财务前瞻性，建立有效的高层管理

团队，以此来满足新企业的长期生存以及发展需要。这是新企业的企业家管理的最后一个要求。

若能够将这种管理企业家的基本做法融入政策和实践之中，新企业必将成为一家蓬勃向上的大企业。

许多新企业，特别是高科技企业，可能对本章所讨论的方法持排斥，甚至不屑一顾的态度。他们的观点是：“这些方法只能构成管理，而我们是企业家。”这种观点并不是不拘泥于形式，而是不负责任的表现。他们将方式与本质混为一谈。有一句古老的至理名言：没有法律，就没有真正的自由，也没有无约束的自由。没有法律的自由就是放纵，它很快就会产生混乱，使企业成为一盘散沙，并在短时期内走向专制，最后发展成为暴政。这是因为新企业若想维持和强化企业家精神，就必须要有长远的眼光以及有效的制度。它应该使自己做好准备，在企业走向成功，产生新需求时及时地满足它们。还有一点至关重要，它需要有责任感，这也是上面最后一项分析所指出的，这是企业家管理赋予新企业的必不可少的特征。

[1] 卡曾斯后来当选底特律市长及密歇根州参议员，若不是他出生于加拿大，他很可能成为美国总统。——译者注

第12章 企业家战略

在市场中，正如企业家精神不仅需要企业家管理，也就是企业内部的政策和实践，而且还需要企业的对外政策和实践。其实，它需要的是企业家战略。

近年来，“企业战略”已经成为“流行”的词汇，有关的著作更是不计其数。然而，我还未看到过任何一本有关企业家战略的著述。尽管如此，但是企业家战略非常重要、非常明确，而且与众不同。

具体的企业家战略包括以下4种：

- 1.孤注一掷。
- 2.攻其软肋。
- 3.“生态利基”^[1]。
- 4.产品或服务的革新。

这4种战略并不是相互排斥的。同一个企业家往往会把其中的两种战略，有时甚至3种战略整合到一种战略中去应用，而且这4种战略的界限并不总是十分明确的，例如，同一种战略很可能既能够归入“攻其软肋”，又能够归入“找到并占据一个专门的‘生态利基’”当中。只不过这四种战略均有自己的先决条件。每一种战略只能适用于某一种特定类型的创新，而不适合其他类型的创新。每一种战略都需要企业家表现出不同的行为。最后，每一种战略都不可避免地存在一些固有的局限性和风险。

孤注一掷

“孤注一掷”（fustest with the mostest）是美国内战时期一位南部联邦骑兵部队的将军接二连三获得胜利的秘诀。采用这种战略的企业家，通常是以赢得一个新市场或新行业的领导地位为主要目的的。“孤注一掷”的目标并不一定是马上就建立一家大企业，但这是他的终极目标。该战略从一开始瞄准的就是要获取永久性的领导地位。

许多人认为“孤注一掷”是一项标准的出色的企业家战略。确实如此，如果人们依照那些畅销书中有关企业家的观点做出判断的话，他们一定会得出“孤注一掷”是唯一的企业家战略的结论。许多企业家，特别是高科技企业家似乎都有相似的想法。

然而，他们是错的。当然，有许多企业家的确是选择了这种战略。但是在这里我们要说明的是：“孤注一掷”甚至都不是企业家的主要战略，更谈不上是低风险、高成功率战略。相反，在所有企业家战略中，恰恰是这种战略的风险性最大，犹如一场赌博。此外它不容许有丝毫失误，如果战略失败就不可能再有第二次机会了。

但是，一旦成功，“孤注一掷”能带来极高的回报。

以下几个例子清楚地说明了该战略的内容及其要求。

瑞士巴塞尔市的霍夫曼-拉罗氏公司（Hoffmann-LaRoche of Basel）多年来一直是世界上最大而且很可能是获得利润最高的制药公司。但是，它原来是一家非常不起眼的小公司。直到20世纪20年代中期，霍夫曼-拉

罗氏公司一直是一家苦苦挣扎的小型化学公司，生产少数几种纺织染料，它在一家庞大的德国印染制造商和两三家国内大型化学公司的阴影下勉强地生存着。于是为了摆脱这种困境，它决定将赌注下在当时新发现的维生素上，因为在当时整个科学界还没有完全接受这种维生素物质的存在。它买下了无人问津的维生素专利，并用高于大学教授最高薪水几倍的薪酬从苏黎世大学挖来了这种维生素的发现者，这也是业界从未有过的高薪待遇。同时，它将所有资金和贷款全部投入生产与销售这种新物质上。

60年以后，霍夫曼-拉罗氏公司当初购买的所有维生素专利都已经过期很久了，但现在它几乎占据了世界维生素市场的一半份额，公司的年收入高达几十亿美元。

杜邦公司也运用了同样的战略。经过15年艰苦卓绝、屡遭挫折的研究，杜邦公司终于发明了第一种真正的合成纤维——尼龙。之后，杜邦公司立即投入大量资金，建立大型工厂，并投放大量广告（在这之前公司从来没为消费性产品做过广告），开创了我们现在所说的塑胶行业。

尽管“孤注一掷”战略的目的在于创建一家大企业并控制该领域市场，但并不是每一个运用该战略的企业家都需要以创建一家大型企业为主要目的。例如，位于明尼苏达州圣保罗市的3M公司，从未进行过旨在能使自己公司规模扩大的创新，这看起来似乎是它早有预谋的一个策略。生产卫生保健用品的强生公司也采取同样的策略。这两家公司都属获利最高和最成功的创新者，但是它们寻求的创新是那些不会让公司发展成大型企业的创新。这两家企业都只是中等规模，均不属于大型企业，但是，却仍能牢牢地控制其所在的市场。

也许正是因为“孤注一掷”的目标是必须建立新的事物、完全不同的事物，因此非专家和局外人似乎能够表现得与专家一样好，事实上，通常这些人会比专家做得更好。例如，为霍夫曼-拉罗氏公司制定战略的人并不是公司的化学家，而是一位音乐家。他是公司创始人的孙女婿，他只是需要更多的钱来给养他的交响乐团，而公司发给他的微薄红利远远不能满足他的需求。时至今日，该公司也从未让化学家来管理，而是由在瑞士大银行任职的金融界人事管理。

“孤注一掷”的战略必须要击中正确的目标，否则一切努力都会付诸东流。换一个形象的说法，“孤注一掷”很像是向月球发射火箭，如果时间弧线稍有偏差，火箭就会消失在外层空间中。此外，一旦这项战略被执行，它是很难再进行调整或修改的。

换句话说，采用这种战略之前要经过周密的思考和审慎的分析。一些流行文学作品或好莱坞电影中描述的企业家，通常是突然有一个“聪明的创意”，然后就匆忙付诸行动，但事实上，这样做是不会获得成功的。

此外，企业必须为其设定一个明确的目标，而且还需要付出巨大的努力。当这些努力开始产生成果时，创新者必须做好大规模地调动资源的准备。

在创新已经成为一项成功的事业后，这时，真正的工作才刚刚开始。此时“孤注一掷”战略需要大量和持续的努力来保持其获得的领导地位，否则它所做的一切就是为竞争对手创造市场。企业家必须比以前更努力地工作，并继续进行大规模的创新努力，才能保持其获得的领导地位。在创新成功以后的研究预算必须比成功之前还要多。此外，企业还必须探索新产

品的新用途，确定新的客户群，说服顾客试用新材料。更重要的是，成功完成“孤注一掷”战略的企业家，必须在竞争对手学会制造新产品之前，就淘汰自己的产品或工艺。对成功产品或工艺的后继产品的研制必须立即着手进行，而且必须投入与最初获得成功一样的努力和资源。

最后，通过“孤注一掷”战略取得市场领导地位的企业家，必须有计划地下调其产品或工艺的价格。如果一直保持较高的价格无疑是在为潜在的竞争对手撑起一把保护伞，无形之中是在鼓励它们参与竞争。

“孤注一掷”战略的确有相当高的风险，因此，另一个重要战略就是在假定采用“孤注一掷”战略可能会失败的基础上制定出来的。运用“孤注一掷”战略容易失败的原因包括：有时候，尽管创新获得成功，但是由于没有足够的资源可以利用，或没有使足够的资源发挥应有的作用等。虽然采取该战略一旦成功，回报将不可限量，但是由于它的风险过大，难度较高，因此只能用于重大的创新。

因此，在大多数情况下，企业最好采用其他战略，并不是因为它们风险低，而是因为大多数创新机遇所带来的成果不足以弥补“孤注一掷”战略所投入的成本、努力和资源。

攻其软肋

另一位美国内战时期的常胜将军曾经说过：“我们要重点攻击敌人的软肋。”他总结出了两个完全不同的企业家战略的精髓，即创造性模仿战略和企业家柔道战略。

创造性模仿战略

单从“创造性模仿”这个词的字面意思来看，就有很明显的自相矛盾之处。因为凡是“创造的”我们认为它肯定是“原创的”，如果是模仿品，则肯定不是原创。然而，这个词却很确切，它是在描述一种本质为“模仿”的战略。企业家所做的事情，可能是别人在过去已经做过的事情，但这件事情又具有“创造性”。这是因为运用“创造性模仿”这一战略的企业家，比最初生产这个产品或者这个产品发明人，更了解此项创新的意义。

最早采取这一战略并获得极大成功的企业就是IBM。此外，还有日本的精工株式会社，通过其生产的精工表（Seiko）取得全球领导地位，它们也将自己在手表市场上取得的成功归功于创造性模仿。

20世纪30年代初期，IBM首先为纽约哥伦比亚大学的天文学家制造了一种高速运算设备。几年以后，它又为哈佛大学研制了一台类似于计算机的设备来进行天文方面的计算。到第二次世界大战结束时，IBM已经研制出了一台真正的计算机，这是世界上第一台计算机，拥有计算机的所有特征：有“内存”并具有一定的编程能力。但是，却很少有书籍将IBM作为计算机的发明者来提及。其中原因有很多，但主要原因是，该公司于1945年推出了高级计算机（当时，IBM将这台计算机摆在纽约市中心的展示大厅向世人展出，吸引了很多人前来观看）后不久，就放弃了自己原有的设计，转而采用竞争对手的设计，也就是宾夕法尼亚州立大学研发的ENIAC计算机。ENIAC计算机更适合商业用途，如薪金发放等，遗憾的是它的原创设计者没有能够看到这一点。IBM采用并改进了ENIAC的设计，最终使这种类型的计算机能够被大批量生产和维护，并能进行实际生活中真正

的“数据处理”工作。当IBM生产的ENIAC计算机[2]于1953年面世时，它立即就成为多功能主机型商业计算机的标准。

这就是“创造性模仿”战略，它总是要等到别人创造了一个新的事物，但还差一点点的时候，才开始工作。使这个真正的新事物在短期内，做顾客想要并愿意为之付钱的工作，完全满足顾客的需求。创造性模仿战略从此就为新产品设定了行业标准，并一举夺取市场领导地位。

当半导体问世以后，钟表行业的每一个人都知道，使用半导体做动力的手表比传统上发条的手表走得更准确、更可靠，而且更便宜。于是，瑞士钟表公司很快生产出了首块石英数字表，但由于它们在传统手表制造上投入太多，因此它们决定逐步推出石英数字表，并决定在这段漫长的转型期内，让石英表成为昂贵的奢侈品。

但是与此同时，原本一直是日本市场的传统手表制造商的精工株式会社看到这个机遇时，立即采取了创造性模仿战略，成功地拓展了石英数字表的市场，并使其成为行业的标准。等到瑞士钟表公司如梦初醒的时候已经太晚了，精工表已经成为世界上最畅销的手表，并且几乎将瑞士钟表公司挤出了市场。

与“孤注一掷”战略的目标一样，创造性模仿战略的目标也是成为市场或行业的领跑者。但与前者相比，该战略的风险比较小。因为在创造性模仿者开始行动前，市场早已形成，人们已经接受了该新事物。事实上，市场的需求往往大大超过最初创新者的新产品供应能力，市场的划分也已经为人所知或者至少是可以为人所知的。而且等到这个时候，市场研究可以发现顾客想要购买的是什么、他们如何购买以及哪些价值能够满足他们，

等等。

当然，最初的创新者也可能在第一次的时候就已经做得非常成功，这样，就关上了创造性模仿者进入其市场的大门。从霍夫曼-拉罗氏公司的维生素、杜邦公司的尼龙等成功的创新中我们可以看出，虽然产品在推出过程中没有出现什么差错，却仍有风险存在。但是，从采用创造性模仿战略的企业家数量及其所取得的实质性成功当中，我们又可以看到最初创新者为了获得成功，抢先占领市场所承担的风险并不像想象中的那样势不可挡。

创造性模仿战略就是利用他人的成功来获得自己的成功。创造性模仿并不是人们通常所理解的“创新”，因为创造性模仿者并没有发明任何产品或服务，他只不过是完善了原始的创新，并对其进行合理的定位。正是由于在该产品或服务首次推出时，似乎还缺少些什么；或许是原始产品或服务还应该具备一些额外功能；或许是它的市场细分需做重新调整；或许是它需要更准确的市场定位，等等，而创造性模仿者正是弥补了这些不足从而获得成功。

在通常情况下，创造性模仿者是从客户的角度来观察产品或服务的。创造性模仿是从市场而不是从产品入手，从顾客而不是从生产商入手。它既以市场为中心，又以市场为导向。创造性模仿者并不是靠从最先推出新产品或服务的创新者手中抢走顾客而赢得成功的，而是要服务于那些创新先驱者创造的，但并没有提供合适服务的市场。创造性模仿战略是要满足一种已经存在的需求，而不是重新创造一种需求。

创造性模仿战略也有它自身固有的风险，而且有时候风险还值得深

思。创造性模仿者为了试图避免风险很容易分散自己的力量。另一个危险就是对未来趋势判断失误，对那些最后根本不会赢得未来市场的创新进行模仿。

IBM是这个世界上最杰出的创造性模仿者，但是它的经历也恰恰可以说明这些危险的存在。该公司成功地模仿了办公自动化领域中的每一项重大成果，所以它在该领域的每一个方面都拥有领导地位。但是，由于每一个产品都是经过模仿得来的，产品也很分散，而且彼此之间经常很难兼容，因此，想要利用IBM的这些产品来建立一个完整的办公自动化系统，几乎是不可能的。为此，人们怀疑IBM能否保持其办公自动化领域的领先优势，以及能否为自动化办公室提供一套集成系统，而这些却正是未来主流计算机市场的走势。由此可以看出，“过于聪明”的风险是创造性模仿战略与生俱来的风险。

在高科技领域里，创造性模仿战略往往能发挥巨大作用，其原因很简单：高科技创新者是最不以市场为中心的创新者，他们倾向于以技术和产品为中心。因此，他们往往误解自己成功的原因，无法利用和满足他们自己所创造的市场需求。

企业家柔道战略

1947年，贝尔实验室发明了晶体管。人们马上意识到晶体管即将代替真空管，特别是可以应用到诸如收音机和新品牌电视机等消费电子产品中。尽管每一个人都意识到了这一点，但是并没有人马上对此采取任何行动。几家大制造商（当时均为美国公司）虽然已经开始研究晶体管，但却

计划“在1970年左右的某个时候”才将其转变为真正的产品。在当时，它们均声称，晶体管“尚未准备妥当”。大洋彼岸的索尼公司（Sony）当时不过是在日本国内的一家小的制造商，甚至连消费电子产品市场都没有涉足过。但是，索尼公司总裁盛田昭夫从报纸上了解到关于晶体管的消息后，专程前往美国，以一个荒唐的价格——2.5万美元，从贝尔实验室手中购得了晶体管的生产经营许可权。两年后，索尼公司推出了第一台便携式晶体管收音机，重量不及真空管收音机的1/5，而成本则不到其1/3。3年后，索尼公司已经占据了美国的低端收音机市场，仅仅过了5年，日本人便占领了全球收音机市场。

当然，这也是一个拒绝意外成功的经典案例。美国人当时拒绝使用晶体管，是因为它不是“业界发明的”，即不是由电气与电子业巨头美国无线电公司和通用电气公司发明的。这是一个因过于自负而最后自食其果的典型案例。当时，美国人为自己能够生产出优质的电子管收音机而骄傲，对于能够展示其精湛工艺的超外差式收音机（super heterodyne sets）念念不忘。与这些美国人引以为豪的东西相比，晶体管根本上不了档次，甚至有损他们的尊严。

索尼公司的成功并不是真正的全部。我们该如何解释日本人使用这种战略，一再获得成功，并再三地让美国人感到惊讶呢？换句话说，日本人不断地成功运用了“企业家柔道”战略来击败美国人。

当年MCI公司和斯普林特公司（Sprint）正是使用这一战略取得了成功，它们利用贝尔电话系统的定价体系，抢走了贝尔电话系统的大部分长途电话业务。ROLM公司在夺取用户交换机大部分市场时，也采用了该战

略。还有花旗银行在德国开办名为“家庭银行”的消费银行时，也使用了该战略，使花旗银行在短短几年之内就占据了德国的消费金融市场。

在德国大部分的银行都知道普通消费者已经具有购买能力，他们希望成为银行的客户。德国的银行曾经考虑过几项为消费者提供服务的建议，但是，银行其实并不需要这些客户。它们认为，与其他商业客户和富有的投资客户相比，为零散客户进行服务有损大银行的尊严，如果消费者真的需要开立账户，他们完全可以去邮政储蓄银行。

所有这些“外来者”，如日本人、MCI公司、ROLM公司以及花旗银行等，无一例外都采用了“企业家柔道”战略。在所有企业家战略中，特别是在那些旨在获得某个行业或市场的领导和控制权的战略中，企业家柔道战略应该是风险最低、成功率最高的战略。

每一位警察都知道惯犯无论是撬保险箱还是进入大厦抢劫，往往会以同样的手法从事犯罪。罪犯在作案现场都会留下属于他们自己的“签名”，这与每个人特有的指纹是一样的，而且他也不会轻易改变这个习惯，尽管这会导致他一次又一次被捕。

并非只有罪犯具有这种固执的习惯，其实我们每个人都有，就连企业与行业也不例外。即使这种“习惯”可能会让企业一再丧失其领导地位和市场，企业也总会把它保留下来。而美国制造厂商所坚持的习惯，则使自己的市场一次又一次地被日本人夺走。

罪犯被逮捕后，他很少会承认是自己的习惯出卖了他，相反，他会找出各种各样的理由推脱，出狱后，他还会用同样的作案手法。同样，因习

惯而导致失败的企业也很少承认它们的习惯有问题，而是会找出各种理由来解释它们的失败原因。以美国电子产品生产商为例，它们大部分把日本人的成功归因于日本的劳动力价格很便宜。只有少数几家美国生产商能面对现实。例如，制造电视机的生产商美国无线电公司（RCA）和美格福斯公司（Magnavox），尽管向员工支付了较高的工资和福利，但其产品无论在质量上还是价格上，都能与日本产品相抗衡。德国的银行都一致认为，花旗家庭银行的成功是因为该银行敢冒德国银行不敢冒的风险。但是，在花旗银行中，家庭银行消费贷款方面的信用损失率比德国银行还低，而发放贷款的条件也如德国银行一样严格。德国银行当然知道这些因素，但它们始终不愿意面对自己的失败和家庭银行成功的现实。这种情况非常典型，这也解释了为什么同一种战略（即同一种企业家柔道战略）可以每次都能获得成功。

下列5种常见的坏习惯可使行业的新进入者能够成功地采用企业家柔道战略，与已确立的、有强大实力的企业对抗，并获得市场中的领导地位。

1.第一个坏习惯是美国俚语所称的“NIH”（not invented here），意为“非出身名门”。这种自负的心理会使一个企业或行业深信，除非是它们自己想到的，否则任何新的发明都不可能有任何价值。美国电子生产商当时对晶体管所采取的就是这种态度。

2.第二个坏习惯是想从市场上撇脂，即眼睛只盯着那些能使公司获取高额利润的市场部分。

在施乐公司身上我们就能发现这种坏习惯，它只把目光瞄准那些大客

户，也就是那些肯花大价钱购买高性能设备或大批量购买设备的大买家。虽然它并不拒绝其他客户，但是它也没有刻意去主动寻找他们，也没有向他们提供优质的售后服务。具体来说就是，施乐公司认为向这些人提供服务是没有必要的。久而久之，这些小客户对施乐公司所提供的服务（甚至可以说没有服务）感到很失望，因而纷纷转向它的竞争对手。

“撇脂”的做法违背了基本的管理和经济规律，而它得到的惩罚就是失去整个市场。

3.第三个坏习惯更糟糕，就是迷信产品质量。产品或服务的“品质”并不是生产商赋予的，而是由客户发掘出来并愿意为之付钱购买的东西。生产商通常认为，一件产品的“品质”是由其生产的难易程度以及成本的高低所决定的。实际情况并不是这样，客户只会给对他们“有用”、能为他们带来价值的产品买单，除此以外，再没有什么其他因素可以构成产品的“品质”。

4.第四个坏习惯与上述的“撇脂”和“品质”相关联，就是对“高价格”的错觉。其实自身的“高价格”总会引来竞争对手。

已确立领导地位的企业看似获得了较高利润，但实际上就是在补贴该领域的新进入者。不出几年，这些新进入者就会取代以前企业的领导地位，在该领域中领跑。企业应该始终将“高价格”看作一种威胁，一种易受攻击的危险手段，而不是一种享受的手段。“高价格”的做法只能在想提高股票价格或市盈率时才可以偶尔为之。

然而，这样想要通过“高价格”来获取更高利润的幻想却相当普遍，尽

管此举常常为竞争对手采取企业家柔道战略大开方便之门。

5.第五个坏习惯是经常出现在现有企业，并最终将导致企业衰亡的最后一个坏习惯，即盲目追求最大化而不是最优化。随着市场的逐步成长和发展，这些公司仍试图用同一种产品或服务来满足每一个用户，这显然是一件非常困难的事情。施乐公司就是一个很好的例子。

同样的道理，当日本人侵入复印机市场与施乐公司抗衡时，他们就专门为某些特定群体分别设计过产品。例如，他们推出的办公室专用复印机，就非常适合于牙医、内科医生以及校长的小型办公室。尽管它们并不具备施乐公司最引以为荣的那些产品功能，如复印的速度、高清晰度等，但日本人却满足了小型办公室最需要的一台低成本的简单复印机。当其在这一市场站稳脚跟后随即又逐一打入其他市场，每一种产品都精心设计并最恰当地满足了每一个利基的需求。

索尼公司当初进入的同样是价格低廉、接收范围有限的便携式收音机这一低端市场。但一旦在这个市场上站稳脚跟，它就开始转向其他市场。

企业家柔道战略首先瞄准的是一个稳固的滩头阵地。通常这个滩头阵地是那些已获得领导地位的企业根本没有设防或不重视的环节，比如，花旗银行建立家庭银行时，德国人并没有采取措施予以反击。一旦占据了这个滩头阵地，也就是说一旦新企业拥有了一个适当的市场和较好的收入来源以后，它们就开始向另一片“海滩”进军，直至最终占领整个“岛屿”。每一个开拓市场的新进入者都会重复同样的战略，它们为某个利基专门设计产品或服务，并将这种产品或服务最优化。在这场竞争中，已确立领导地位的企业很少有反击的机会，而且在这些老牌企业做出改变之前，这些新

进入企业已经夺取了领导地位并控制了整个市场。

企业家柔道战略也要求一定程度的真正创新。在通常情况下，只是以低价格提供相同的产品或服务是不够的，所提供的产品或服务还必须要与原有的产品或服务有所区别。

换句话说，新进入者如果仅仅凭借低价格或者将产品或服务做得与原有的行业领导者一样好，是远远不够的，新进入者必须使自己与众不同。

与“孤注一掷”和“创造性模仿”战略一样，企业家柔道战略旨在取得业界的领导地位，继而获得市场的控制权。但是，它并不是与原有的领导者展开正面交锋，或至少不会在原先的行业领导者意识到有竞争存在的领域展开竞争。相反，企业家柔道战略就是要“攻其软肋”。

生态利基

到目前为止，我们已经讨论了“孤注一掷”“创造性模仿”和“企业家柔道”这三种企业家战略。它们的目标都是要夺取市场或行业的领导地位，甚至取得统治地位。“生态利基”战略的目标则是取得控制权。前面讨论的三种战略主要是针对企业如何在一个大市场或重要行业中取得一席之地，而“生态利基”战略的目的则在于在某一小范围内获得实际的垄断地位。前三种战略都是竞争性的战略，而“生态利基”战略的目的是使企业避免遭遇竞争和其他企业的挑战。通过“孤注一掷”战略、创造性模仿战略和企业家柔道战略而获得成功的企业最终会发展成为大公司，而且知名度很高，甚至是家喻户晓，采用成功的“生态利基”战略的企业则会收获现金而不在意声誉。在通常情况下，采用“生态利基”战略的企业都得意于它们的默默无

闻。事实上，最成功的“生态利基”战略的整个着眼点就是尽量让自己显得不起眼。因此，尽管其产品已经成为某个程序中必不可少的基本要素，但是也无人愿意与它竞争。

以下，我们将讨论3种不同类型的“生态利基”战略，每一个都有自己的独特要求、局限性和风险。

- 收费站战略；

- 专门技术战略；

- 专门市场战略。

收费站战略

爱尔康公司（Alcon Company）研究出一种酶，能使医生在做老年白内障外科手术时，省去一个步骤，使整个手术过程更加紧凑、合理。一旦爱尔康公司研制出这种酶并取得了专利，也就拥有了“收费站”的位置。没有它，白内障外科手术就无法进行，无论爱尔康公司对白内障外科手术所必需的酶开出的价钱有多高，但与整个白内障手术费用相比，这个价格就显得微不足道了。我想也许根本不会有任何一位眼科大夫或任何一家医院去询问这种酶的价格。这种酶的全部市场相当有限，全球一年的销售额只有5000万美元。很显然，不值得任何人去尝试开发另一种产品与之竞争。就算这种酶的价格降低了，全世界也不会因此多出一例白内障手术。所有潜在的竞争对手所能做的不过是为大众降低酶的价格罢了，而自己却得不到任何好处。

从许多方面来看，收费站位置是企业最希望获得的位置，但是，它有极为严格的前提要求。该产品必须是某个流程中至关重要的部分，不使用该项产品的风险必须远远超过产品本身的成本。就像上述例子中所提及的，不使用这些产品，可能会导致失明这样严重的后果。而且，这个市场必须非常有限，谁先来，谁就可以完全独占。此外，它还必须是一个真正的“生态利基”，也就是说一种产品就能满足它，而且又因为它是既小又低调的，因此不足以吸引其他竞争对手的竞争。

只不过，想发现这种收费站的位置并不是件容易的事情。通常，它们只在不协调的情况下才会出现。以爱尔康公司的酶为例，它是在一种程序的节奏与逻辑不协调的情况下发明出来的。

收费站的位置也有非常严重的局限性和风险性。基本上，它是相当平稳的。一旦占据了生态利基，公司就不会有多大的发展空间。占据收费站位置的公司很难增加或控制自己的业务。由于它的产品只是某种程序或某种主要产品的组成部分，因此无论其产品有多好，价格有多么便宜，其销量往往取决于市场对该程序或主要产品的需求。

采用收费站战略的公司一旦达成了它的目标，公司就已经“成熟”了。它的发展速度只能与自己产品的最终用户的增长速度一样。但同样它也可能在瞬间崩溃，如果有人发现了另一种方式可以满足其最终用户的需求，那么它就会在一夜间惨遭淘汰。

采取收费站战略的公司绝对不能滥用自己的垄断地位。它不能成为德国人所说的强盗式贵族（德语为raubritter，英语“robber baron”的意思与它所表达的是不同的意思）。这些强盗式贵族的城堡占据着附近的山口、

河谷等有利地形，常常打劫路过此地的旅客。采取收费站战略的公司也不能滥用其垄断地位来剥削、敲诈、虐待客户，否则客户就会把其他供应商引入这个行业中来，或者，客户也可能将目光转向另一种功效较差但能控制的替代品上。

专门技术战略

每一个人对许多大汽车品牌都很了解，但是，很少有人了解那些为这些汽车公司提供电力和照明系统设备的公司，因为这些设备的品牌远比汽车品牌少得多。例如，在美国，有通用汽车公司的德科公司；在德国，有博世公司（Bosch）；在英国，有卢卡斯公司（Lucas），等等。

一旦这些公司的专门技术利基在其领域中获得了控制地位，它们就会全力保持下去。与占据收费站位置的公司不同，它们的利基相对要大一些，但仍然是独一无二的。这种利基的取得是因为它们在非常早的时候就开始了高新技术的研发工作。在这以前，一个富有魄力的德国人也掌握了一个专门技术的利基，时至今日，不少旅行指南还仍以他的名字“贝德克尔”（Baedeker）^[3]命名。

正如这些例子表明的那样，时机是建立专门技术利基的基本要素。它必须要在一个新行业、新习惯、新市场、新趋势刚开始形成之时就立刻开始行动。1828年贝德克尔就出版了他的第一本旅行指南，此时正是航行于莱茵河的蒸汽轮船首次面向中产阶级的时候。此后贝德克尔在该领域中一直保持着绝对领先的地位，直到第一次世界大战爆发后，西方国家开始一致抵制德国出版物。

想要获得这种专门技术利基，往往需要一些新东西，或在原有基础上增加一些东西，或者是一种真正的创新。在贝德克尔旅游指南出版之前，也有过类似的手册，但它们只是简单介绍文化方面的知识，如教会、景点等。至于旅行时会遇到的一些具体细节，比如，旅馆的位置、马车的租金是多少、路程远近如何以及合适的小费数量等却没有介绍。因此，当时的贵族老爷在旅行的时候，会雇用一名专业的旅行仆人来处理这些问题。但是中产阶级雇不起这种旅行仆人，这就是贝德克尔的机会。一旦他了解了旅行者所需要的信息，以及获得和展示这些信息的方法（贝德克尔设计的版式至今仍被许多旅行指南所效仿），如果任何人想复制他的投资，试图建立一个与之竞争的组织，都将会得不偿失。

在一项重大新发明的初期阶段，专门技术战略会为我们赢得大好机遇，这方面的例子不胜枚举。例如，许多年来，美国只有两家公司从事飞机螺旋推进器的制造，这两家公司都是在第一次世界大战以前建立的。

专门技术利基几乎没有是被偶然发现的。在上述的每一个例子中，这些利基都是系统调查创新机遇的结果。在上述的每一个实例中，企业家都在设法寻找一个能够发展出专门技术并可以给予新企业独有地位的领域。

罗伯特·博世花了好几年时间来研究新的汽车领域，就是为了在该领域中找到一个可以立即使其新公司获取领导地位的领域。多年以来，汉密尔顿推进器公司（Hamilton Propeller）一直是美国领先的飞机推进器生产商，它的成功也源于其创始人在动力飞机发展的初期所进行的系统研究。在贝德克尔决定出版旅游指南之前，曾几度尝试为旅游者提供旅游服务，但是这一决定最终使他声名远播。

第一个要点是，在新行业、新市场或者新趋势形成的初期，就必须抓住时机，有系统地寻找有关专门技术的机遇，找到机遇后就是发展这一专门技术的最好时机。

第二个要点是，专门技术利基要求必须拥有独一无二的、与众不同的技术。早期的汽车先驱无一例外的都是机械师，他们了解大量机械、金属和发动机知识，但是，对电学知识却是一窍不通。与电学相关的理论知识，他们即从未学习过，也根本不知道从何学起。在贝德克尔时代也有其他出版商，但是一本旅游指南需要实地收集大量详细信息，需要经常去各地考察，还需要聘请其他领域的旅游顾问，而这一切却并不在其他出版商的工作范围之内。

在专门技术利基的基础上建立的企业不易受到客户或供应商的威胁。无论是客户还是供应商，就算真的想要进入，最后也会因为对技术和特质都一无所知而放弃。

第三个要点是，采用专门技术战略的企业必须不断地改进自己的技术，必须在技术上始终保持领先。事实上，它必须不断地自己淘汰自己。早期的汽车公司常常抱怨代顿的德科公司和斯图加特的博世公司，因为这两家公司总是给它们施加很大压力。这两家公司推出的照明系统非常先进，以至于远远超出了当时普通汽车的需要，也超出了当时汽车厂商心目中的客户需要、期望以及支付水平，同时还超出了当时汽车厂商的装配技术范围。

虽然专门技术战略有其独特的优势，但也有严重的不足。首先，专门技术战略使运用它的企业眼光短浅。要保持它们的控制地位，公司必须学

会集中精力，直接专注于它们所在的狭窄的专业领域。

其次，占据专门技术利基的厂商往往需要依赖他人把自己的产品或服务推向市场。因此，这种产品或服务只是整个产品的一个组成部分。汽车电气设备公司的优势在于顾客根本不知道它们的存在，不过这也是它们的弱点。

最后，对于占有专门技术利基的厂商而言，最大的危险莫过于它所拥有的专门技术不再是它们的独有技术，而是逐渐变成了一项普及的技术。

与其他所有生态利基一样，专门技术利基在时间和空间上受到限制。生物学告诉我们，占据某一个有利生态利基的物种，很难适应外部环境的极小变化。这对企业家的专门技术战略来说也是正确的。但是，尽管有这些局限性，专门技术战略仍然是一个非常有优势的战略。在一个快速扩张的新技术、新行业或新市场中，它也许是最具优势的战略。1920年左右的汽车制造商现在已所剩无几了，但是电气和照明系统的生产商却悉数存活至今。所以，一旦企业获得并保持了这个位置，专门技术战略就可以避免竞争。例如，汽车买家根本不知道也不关心汽车的前灯或刹车是哪家的产品，他们也不会为此而四处打听。“贝德克尔”一旦成为旅游指南的同义词后，只要市场不发生急剧变化，就不必担心会有什么竞争对手试图挤入这一市场。在新技术、新行业或新市场中，专门技术战略提供了最低的失败风险。

专门市场战略

专门技术战略与专门市场战略之间最主要的区别就是：前者围绕产品或服务而建立，后者则围绕市场的专门知识而建立。在其他方面，二者基本相似。

有两家中等规模企业，一家在英格兰北部，另一家在丹麦，都专门生产烘制面包和饼干的自动烘烤炉，这些面包和饼干在许多国家非常受欢迎。数十年以来，欧洲的库克公司（Cook）和美国运通公司（American Express）（最早的两家旅游代理机构），它们一直垄断着整个旅行支票业务。

据我所知，生产烘烤炉不需要什么深奥或与众不同的技术。世界上有许多公司都能生产出与上述两家公司一样好的烘烤炉。但是，这两家公司了解市场，熟悉每一个重要的面包师，而这些重要的面包师也熟悉这两家公司。这个市场并不大，而且这两家公司的表现还算令人满意，因此没有足够的吸引力引来外人前来竞争。同样，在第二次世界大战之后旅游热潮出现以前，旅行支票的发展一直处于一个停滞不前的状态。其实，该业务的利润颇丰，因为旅行支票在被兑现之前（有时旅行支票售出以后，会过好几个月才被兑现），其发行公司，不论是库克公司还是美国运通公司，都可动用这笔资金，获取利息。由于这个市场也不够大，不足以吸引其他竞争者，而且更重要的是，旅行支票需要发行公司在全球范围内都设立分支机构，以方便旅行者前来兑现，因此，当时除了库克公司和美国运通公司外，没有其他公司愿意介入，因为它们无利可图。

带着以下问题研究一项新的发展，我们就能找到专门市场：这项新发展中有什么机遇能给我们提供一个独有的利基？我们必须如何做才能够在

别人之前占据这个位置？旅行支票并不是什么重大“发明”，从本质上说，它与信用证没有什么区别，而信用证已经存在几百年了，但是旅行支票其中的新颖之处就在于：它是以标准面额发行的。库克公司和美国运通公司首先向自己的顾客发售旅行支票，随后又向普通公众发售。而且，旅行支票的持有者可以在库克公司或美国运通公司设在全球各地的分支机构或代理处兑换现金。这对于那些不想携带大量现金四处游玩以及没有资格在正规银行获得信用证的旅行者来说是非常有吸引力的。

早期的烘烤炉制造也没有什么特别先进之处，即使是在今天，烘烤炉的制造也没有什么高科技含量。英国和丹麦的那两家公司之所以能成功，就是因为它们认识到了面包和饼干的制作已从家庭转向了工厂。于是，它们开始研究工厂面包师的需要，以便能够创造自己的消费群体，生产出在杂货店和超市广受欢迎的产品。这种烘烤炉制造并不是依靠高超的技术和巧妙的设计，而是以对市场仔细的研究为基础。实际上，这种制造技术任何人都可以采用。

采用专门市场战略与采用专门技术战略有着相同的前提条件，就是首先要系统地分析新趋势、新行业或新市场；如果想要做出一种特殊的创新贡献，哪怕只是一种“新花样”，比如，把传统的信用证转变为现代的旅行支票，也需要不断地改进产品，特别是服务，只有这样，一旦获得领导地位，才能一直保持下去。

专门市场战略与专门技术战略一样有相似的局限性。它最大的威胁就是它的成功，即当这种专门市场变成了大众市场之后。

旅行支票如今已经成为一种普通商品，并且竞争非常激烈，其原因在

于旅游市场已经成为一个大众市场。

香水制造行业的竞争也是如此。法国的科蒂公司（Coty）开创了现代香水工业。该公司意识到第一次世界大战改变了人们对化妆品的态度。第一次世界大战以前，只有“放荡女人”才会使用化妆品，或者经过他人允许才敢使用。第一次世界大战后，化妆品逐渐开始为人们所接受，并受到尊敬。到了20世纪20年代中期，科蒂公司几乎垄断了大西洋两岸的化妆品市场。1929年以前，化妆品市场还一直是一个“专门市场”，一个只属于中上层人士的市场，但是，到了“经济大萧条时期”，它逐渐变成了一个真正的大众市场。这时的市场已被一分为二：一个是以昂贵的价格、专门的分销渠道及特别的包装为特色的高档品牌市场；另一个则是以大众价位在一般商场（包括超市、专卖店和药店）都可买到的大众品牌市场。在短短几年时间里，原先由科蒂公司一手控制的专门市场消失了。但是，科蒂公司对于自己是瞄准大众化妆品市场还是成为制造奢侈品牌化妆品公司犹豫不决，它仍试图滞留在一个已经不复存在的市场中，结果，从此以后它一直在风雨飘摇的市场中挣扎。

产品或服务的革新

到目前为止，本章之前所讨论的所有企业家战略，其目的都是推出一种创新。而本节所讨论的企业家战略，其战略本身就是一种创新。这些战略提及的产品或服务，它们可能已经存在了很久，但是战略将这个古老的已成型的产品或服务转换为新的东西。它改变了这些产品或服务的效用、价值和经济特征。虽然从物理角度来看，这些产品或服务并没有什么改变，但是从经济角度来看，它们却变成了不同的新事物。

本章所讨论的所有战略都有一个共同点：它们创造了自己的消费群体，这是企业的最终目的，事实上，这也是所有经济活动的最终目的。它们通过以下四种不同的方式来达到这个目的：

- 创造效用；
- 定价；
- 适应客户的现实情况；
- 向客户提供所需的价值。

创造效用

在创造效用的战略中，价格通常并不是相关的因素。该战略是否成功，应该看它是否符合顾客的需求，成功与否是看它能否回答：“对顾客而言，什么才是真正的‘服务’和真正的‘效用’？”

每一个美国新娘都希望得到一套“上好的瓷器”。然而，由于整套瓷器太过昂贵，而且送礼的人既不知道新娘的品位，也不清楚她是否已经拥有了整套瓷器的哪个部分，于是他们最后都改送别的礼物。换言之，顾客的需求已经存在，但是缺乏效用。雷诺克斯瓷器公司（Lenox China Company）是一家中等规模的餐具制造商，它发现了这个创新机遇。雷诺克斯瓷器公司采用了一种传统的做法：“结婚登记簿”。但这本“登记簿”上只允许登记订购雷诺克斯瓷器公司的瓷器。准新娘先选择一个瓷器零售商，然后告之自己喜爱哪一种雷诺克斯瓷器，并交给他一份可能送礼的宾

客名单。随后，瓷器零售商开始逐个咨询这些宾客：“您准备送多少钱的礼物？”并解释说：“您的钱可以买到两只带托盘的咖啡杯。”或者解释道：“新娘已经有全套咖啡杯茶具了，她现在需要的是甜点盘。”最后的结果是，新娘、送礼人和雷诺克斯公司皆大欢喜。

同样，这个例子没有任何高深的技术，也没有任何专利，雷诺克斯瓷器公司之所以成功的关键在于它针对顾客的需求提供服务。尽管结婚登记簿的做法非常简单（也许就是因为它的简单），但是它却使雷诺克斯瓷器公司成为最受欢迎的“优质瓷器”制造商，并成为美国发展最迅速的中型制造企业之一。

定价

许多年以来，美国人金·吉列（King Gillette）的脸庞成了全世界最熟悉的面孔。金·吉列的头像出现在向全球出售的每一个吉列剃须刀片的外包装上，每天早晨，全球有数以百万计的男士使用吉列刀片剃须。

虽然金·吉列并没有发明安全剃须刀，但是在19世纪末的几十年中，他已经申请了几十个安全剃须刀的专利。

吉列安全剃须刀的质量并没有比其他公司的产品好，而且生产成本更高。但是，吉列公司所“卖”的并不是剃须刀。他将剃须刀的零售价定为55美分，批发价定为20美分，仅为其生产成本的1/5，所以几乎等于是赠送给顾客的。但是他的剃须刀经过特别设计，只能使用吉列公司的专利刀片，而每片刀片的制造成本不到1美分，他却将刀片价格定为每片5美分。

由于每片刀片可以使用六七次，因此每刮一次脸所花的钱还不到1美分，还不到去理发店所花费用的1/10。

吉列所采用的定价方法是按照顾客所购买的剃须刀定价，而不是根据制造商销售的产品定价。事实上，如果吉列的顾客以5美元的价格购买了其他竞争者的安全剃须刀，然后再花一两美分购买竞争者的刀片，最终还会比购买吉列刀片更便宜。吉列的顾客当然知道这一点，其实顾客比广告商或拉尔夫·纳德所想象的要聪明得多。但是吉列的定价在他们看来很合理，因为他们认为所购买的东西是一次“修面服务”，而不是某件“产品”。此外，吉列剃须刀和吉列刀片给他们带来了剃须中前所未有的愉悦感受，而这并不是危险的折叠式剃须刀所能给予的，并且所支付的费用远比去附近理发店便宜。

有一个原因可以解释为什么复印机的专利权最终并没有落到大印刷生产商手中，而是落到了纽约州罗彻斯特市一家名不见经传的小公司——哈罗依德公司（Haloid）（即后来的施乐公司）手中，那是因为这些已经成功的大企业都认为复印机没有销路。大印刷生产商的计算显示，这种机器至少得卖到4000美元一台。当时由于复写纸的价格非常便宜，因此，它们深信没有人会花这么一大笔钱来购买这么昂贵的复印机。而且，在当时花4000美元买一台设备并非易事，公司主管必须写拨款申请并附投资回报计算报告，提请董事会批准。仅从这两点来看，花很高的价钱购买这样一台“小玩意儿”来帮助秘书简直是不可思议的。哈罗依德公司做了大量的技术性工作，设计出了最终的复印机。但是，它的主要成就却是在它的定价上，哈罗依德公司并没有直接销售复印机，而是销售复印机所产生出来的复印件。每一张复印件只需5~10美分，这无须写拨款申请。复印费用属

于办公“小额备用金”，秘书可以不用上报，自行支配。这种把复印机的价格定为每张复印件5美分的做法就是一项真正的创新。

大多数供应商（包括公共服务机构）从未想到将定价作为一种战略。然而，通过定价战略可以让顾客愿意为他所需要购买的东西（一次修面或一份文件复印件）而不是为供应商所生产的东西付钱。虽然顾客最终支付的与商品的价格还是一样，但是如何支付是根据消费者的需求和现实情况来确定的。定价一定要符合消费者实际想要购买的东西的效用。所以，价格应该反映消费者真正得到的“价值”，而不是供应商的“成本”。

适应客户的现实情况

美国通用电气公司的大型蒸汽涡轮机之所以能够在世界市场范围内获得领先地位，是因为早在第一次世界大战以前该公司就考虑了客户的实际情况这一问题。与被电力取代的活塞发动的蒸汽机不同，蒸汽涡轮机结构非常复杂，在设计的过程中必须要具备丰富的工程技术知识，在安装和调试的时候需要相当精湛的技术水平，单个电力公司是无法做到这一点的。差不多每隔5~10年的时间，当电力公司建设新发电厂时，它才会决定购置一台蒸汽涡轮机。而且其技术必须时刻保持领先，因此生产商必须建立并保持一支相当庞大的技术咨询队伍，向用户提供持续的技术服务。

但是，通用电气公司很快就发现，电力公司根本不可能支付咨询服务费用。根据美国法律规定，这项开支必须征得国家公共事业委员会的同意，然而该委员会认为这些问题应该由电力公司自己解决。通用电气公司还发现，它也不能将这些咨询服务的费用追加到蒸汽涡轮机的价格中，因

为公共事业委员会也是不可能同意这样做的。不过，尽管蒸汽涡轮机有很长的使用寿命，但每隔5~7年它必须更换一套新的叶片，而这些叶片必须从涡轮机的原制造厂商手中购买。于是，通用电气公司建立了世界上第一家为电力公司用户提供工程技术咨询的机构（尽管通用电气公司出于保守，并没有将该机构称为“工程咨询”，因为这种服务是免费的，而且被称为“仪器销售”）。于是，与竞争对手相比，通用电气公司的涡轮机价格不再是一种高价格的体现，它还把新增的咨询机构费用以及一大笔利润加到了必须经常更换的叶片价格中。10年的时间内，所有其他蒸汽涡轮机厂商也都纷纷效仿采用这一价格体系，但是在那个时候，通用电气公司早已取得了全球市场的领导地位。

早在19世纪40年代，为了满足顾客的现实情况，产品和程序的相似设计最终导致了分期付款销售方式的产生。当时，有许多美国人发明了收割机，塞勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）^[4]就是其中的一位。虽然当时对收割机的需求十分强烈，但是它们的产品根本销售不出去，其主要原因是农民根本无法承受这样高的购买价格。大家都清楚，农民需要两三个季度的时间才可以赚回机器的成本。可是，当时没有一家银行愿意借钱给农民用于购买这些设备。于是，塞勒斯·麦考密克引入了分期付款销售方式，农民只需在连续3年的时间里，将所得收入的一部分用于分期支付购买收割机的款项即可。这样，通过分期付款的方式，农民就完全有能力支付昂贵的收割机费用，而且他们也确实是这样做的。

很多制造厂商经常会谈起“非理性的顾客”（经济学家、心理学家和伦理学家也都会这样说），但事实上，在市场中根本就不存在什么“非理性的顾客”。有一句古老的谚语说得好：“只有懒惰的生产制造商。”我们应该

假设顾客都是理性的，只不过顾客的现实情况与生产厂商的现实情况大相径庭罢了。

向客户提供所需的价值

最后一个所要讨论的创新战略是向客户提供他们所需的“价值”，而不是提供厂商心目中的有形“产品”。这实际上是把接受客户现实情况的战略提高了一个层次，使这些现实成为客户所购买产品的一部分。

在美国中西部地区，有一家具有中等规模的公司，专门供应大型推土设备和牵引设备（如工程承包商建公路所用的推土机和拉铲挖土机；清理露天矿表层的重型设备；运煤的重型矿车等）专用的润滑油，而且占了整个市场份额的一半还要多。这家公司的主要竞争对手是一些拥有众多润滑油专家的大型石油公司。然而，该公司并不完全依靠销售润滑油来提高自己的竞争力，事实上，它所销售的是一种“保障”。而工程承包商所看重的“价值”也并不体现在润滑油上，而是能够保证工作中机器设备的正常运转。一台重型设备停止运转一个小时给承包商造成的损失远比它全年花在润滑油上的费用要高得多，而且所有工程合同中都有这样的规定：如果工程超过最后的完成期限竣工，承包商将遭受严厉的惩罚。然而，承包商在竞标时为了最终中标，都需要分秒必争，尽量压缩工期。于是，针对这样的现实情况，美国中西部这家润滑油公司具体的做法是：首先，向承包商提供一份有关其设备需要维护的分析报告书。然后，制订一套相应维护方案以及年维护费用计划，同时向它们的客户保证，一年之内设备因润滑问题而停运的时间不会超过多少小时。毋庸置疑，承包商都愿意接受此项方

案。再一次证明了，承包商实际购买的并不是润滑油，而是它们的机器能够正常运转的保障，这对承包商而言，是非常有价值的。

上述例子看似相当简单，好像稍具头脑的人就应该能想出类似或相同的战略方案。然而，著名古典经济学家李嘉图（David Ricardo）曾经说过：“你的企业之所以能够创造利润，并不是因为你比别人聪明，而是因为别人都比你愚蠢。”上述战略之所以能获得成功，并不是因为运用战略的人太高明，而是因为大多数厂商（包括产品制造企业和服务行业以及公共服务机构）对此都没有能够进行深入思考。这些战略之所以能获得成功，正是因为它们太“显而易见”，事情往往就是这样，越是明显就越难发现。然而，为什么采用这样战略的人又会如此稀少呢？上面的案例告诉我们，任何人只要问了这样一个问题就能在竞争中取胜：“顾客真正想购买的是什么？”事实上，这根本算不上是一场竞争，因为除了他自己以外，没有其他人和他竞争。什么可以解释这一点呢？

其中一个主要原因就是经济学家通常所说的“价值”观念。每一本经济学教科书都指出顾客购买的并不是一件“产品”，而是购买该产品后能为他们带来的价值或效用。但是，每一本经济学书籍同时又马上将这一切抛诸脑后，只考虑产品的“价格”因素。它们把“价格”定义为顾客为取得某一种东西或服务的所有权而要支付的金额，而产品为顾客所带来的东西却不再被提及了。这显然不符合实际情况，可是遗憾的是，无论是产品还是服务的供应商都很容易轻信经济学家的这套理论。

“A产品的成本是X元”，这句话是有一定道理的。同样，“我们要将产品的价格定为Y元，用来抵消A产品的生产成本和资本成本，并且还可以获

得适当的利润”，这也是可以理解的。但是如果就得出这样的结论：“……因此，顾客必须以Y元来购买一件A产品”，则是毫无道理可言的。相反，以下结论才是正确的：“对我们而言，顾客为每一件产品支付的金额必须是Y元。但是，至于顾客会怎样支付则取决于对他而言什么最合理，取决于该产品能为顾客带来什么样的价值或效用，还取决于该产品是否符合他的现实情况。”

价格本身不是“定价过程”，也不是“价值”。

大多数经济学作品的读者会这样认为：“这只不过是基本的营销理论，除此之外别无其他。”可以肯定的是，此种想法是完全正确的，这的确是最基本的营销理论，也就是要从分析顾客需要的效用、顾客要购买的东西、顾客的现实情况以及顾客所需的价值入手。但是，为什么经过了40年的营销理论宣传、教育、研究，而且也有专门从事营销工作的专业人员，却仍然只有少数几家公司愿意接受这些市场营销理论呢？对此，我无法做出解释。到目前为止，现实依旧如此，凡是愿意把市场营销作为战略基础而加以运用的人，就很可能以最快的速度、最小的风险获得行业或市场的领导地位。

[1] 生态利基 (ecological niche) 是指蕴涵丰富市场机会但规模不大，别人不做的产品或服务市场 (小而专的市场、特定市场)。——译者注

[2] ENIAC (埃尼阿克) 计算机是世界上第一台数字式电子计算机，由美国宾夕法尼亚大学的物理学家约翰·莫克利 (John Mauchly) 和工程师普雷斯伯·埃克特 (J-Presper Eckert) 领导研制并取名为ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Calculator) 计算机。——译者注

[3] 1828年，一位名叫卡尔·贝德克尔的人出版了一本关于莱茵峡谷的旅行指南。所有现代旅行指南的基调，都是由这本带有醒目红色封皮的指南书定下的。“贝德克尔”这个名字最终也成了“旅行指南”的代名词（“Baedeker”一词如今在英语中就是“旅行指南”的意思）。——译者注

[4] 1831年，塞勒斯·麦考密克发明了收割机，随后成立了麦考密克收割公司，使美国的农业产生了革命性变革。——译者注

第二部分 个人篇

第13章 务必要学会卓有成效

第14章 注重贡献

第15章 了解自身的优势和价值观

第16章 掌握自己的时间

第17章 有效的决策

第18章 发挥沟通作用

第19章 领导是一种工作

第20章 创新的原则

第21章 管理你的下半生

第22章 知识型人才

第13章 务必要学会卓有成效

知识工作者的工作必须要做到卓有成效。作为知识工作者，不管他们是在企业、医院、政府机构、工会、学校工作，还是在军事机构工作，首先都必须要按照时做完该做的事情。换句话说，知识工作者从事某项工作要有效率。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人中，真正卓有成效的管理者却并不多见。一般来说，知识工作者都才智较高、想象力丰富，并具有很高的知识水平。但是，一个人的有效性，与他的智力、想象力或知识之间，似乎没有太大的关联性。由于有才能的人没有认识到才能本身并不是成果，因此有才能的人做事往往是最没有效率的。他们也不知道这样一个事实：一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。相反地，在每一个组织中，总会有一些极为有效的勤勉人士，当别人忙得晕头转向、狼狈不堪的时候（一般人常常误以为忙碌就是有干劲的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑的童话故事一样，脚踏实地、一步一个脚印地率先到达目的地。

智力、想象力，还有知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身具有一定的局限性，只有通过知识工作者卓有成效的工作、高的办事效率，才能将这些重要的资源转化为成果。

为什么需要有效性

前面所论述的，听起来都是理所当然的事情，但是事实上却并非如

此。在当今这个时代，有关管理者任务的专著和论文已是汗牛充栋，但却很少有人关注管理者的有效性这一问题，这是为什么呢？

其原因就是“有效性”只是组织中“知识工作者”的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对“体力劳动”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓效率，可以说是“正确地做事情”（to do things right）的能力，而不是“做正确的事情”（to get the right things done）的能力。体力劳动的成果，通常可以用数量和质量来衡量，例如，制成了多少双鞋子，这些鞋子的质量如何？近100年来，我们已经对“如何衡量体力劳动的效率和质量”这一课题有了相当的研究。现在，已经能够运用衡量体力劳动者效率的方法来促使他们的产出大大增加。

过去，由于所有组织多以体力劳动者的工作为主体，组织的组成人员中也以体力劳动者为主，例如，操作机器的工人，或者是前线打仗的士兵，因此，关于有效性的需要并不迫切，问题也没有像今天这样严重。位居高层的管理者只不过是下达命令，要求下属具体执行而已。并且，管理者的人数占全部工作人员的比例极低。所以，我们暂且假定他们都是卓有成效的，不管这种假设是否站得住脚。在那种情形下，我们不妨完全信任管理者的天赋，认为他们做事是有效率的，并且已具备了一般人所不容易具备的能力。

实际上，早期的知识工作者中只有极少一部分人在机构里工作，大部分人都是自行创业，最多雇用一位助手。因此，他们的工作是否有效，只与其自身有关，只会影响到他们自己。

而如今，由知识工作者构成的组织无处不在，并且都颇具规模。现代社会也正是一个由组织化的机构组成的社会，其间的每一个机构，包括军事机构，都在把管理的重心转向知识工作者。知识工作者在工作中需要使用的不是发达的肌肉或灵巧的双手，而是更多的智慧。那些受过教育，懂得使用知识、理论和理念的人逐渐取代仅有体力技能的人，成为组织中的主导力量，他们只有对组织真正有贡献，才能算是卓有成效的。

时至今日，我们已经不能再想当然地假定，凡是管理者一定都是有效的。有效性的课题已不容忽视。

关于体力劳动，包括从工程设计到质量控制，我们都已经有一套完整的衡量方法和制度，但是，这套衡量方法和制度并不能完全适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，那么尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图，其结果也是极不理想的，无法达到预定的目标。只有从事“正确”的工作，才能使工作有效，然而，能否做到这一点，却是无法用衡量体力劳动的方法来予以衡量的。

我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。

在《纽约客》（The New Yorker）杂志的某一期上，曾经刊载过一幅漫画。在漫画中，一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司销售总经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一个标语：“思考”。漫画中的史密斯，双脚高高地翘在办公桌上，面孔朝天，正向天花板吐着烟圈。而此时门外刚好有两位较为年长的人走过，其中一人问另一人说：“天知道史密斯是不是在

思考我们的肥皂问题！”

显然，没有人知道一位知识工作者在想些什么。但是，思考却正是他的本分，既然是在思考，那他就是在工作。

知识工作者的工作动力与热情取决于他的工作是否具有有效性，以及在工作中是否能有所成就。如果工作缺乏有效性，那么他对做好工作以及做出贡献的热情很快就会消退，也就因此成为朝九晚五式的在办公室中消磨时间的人。

知识工作者的工作并不是生产本身具有效用的产品。他并不生产有形的产品，例如，挖一条水渠、制造一双鞋或一个机械的零部件，他生产的只是知识、创意和信息而已。这样的产品本身并无用途，只有通过另一位知识工作者把他的产品当作一种投入，并转化为另外一种产出，这些产品才具有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将只是毫无意义的资源。因此，知识工作者必须做到一些体力劳动者不需要做的事，他必须具有有效性，否则他的工作毫无意义可言。而且，不是像鞋子这样有实体的产品本身能够提供效用一样，知识工作者不能仅仅考虑他的产品本身的效用。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些高度发达的社会和经济实体，如美国、日本和西欧国家，才得以获得并保持了强大的竞争力。

谁是管理者

在一个现代化的组织里，如果一个知识工作者能够凭借其自身职位和具备的知识，对该组织负有做出贡献的责任，能从根本上影响到该组织的经营能力及取得的成效，那么他就是一位管理者。经营能力对组织机构而言，也许是推出一项新产品，也许是扩大在某一市场上的占有率。对医院来说，也许是为病人提供更加优质的医疗服务。一位管理者不能仅满足于服从命令，他必须能够做出有效的决策，并承担做出做出贡献的责任。与其他人相比，既然管理者学识渊博，就应该具备更强的做出正确决策的能力。他的决策可能会被否决，也可能受到处分，甚至可能会丢掉现有的职位。但是，只要他还是管理者，就不能忘记自身的标准、目标和贡献。

美国报纸曾刊登过一篇有关越南战场上的一位青年步兵上尉的报道，这篇报道最能清楚地说明上面所阐述的观点。

记者在采访时问道：“在战场混乱的情况下，你是如何指挥下属的？”

那位青年步兵上尉回答说：“在那时，我是唯一的负责人。当我的下属在丛林中遭遇敌人却不知道应采取什么行动时，我也因距离太远而无法直接下达命令。我的任务只是训练他们懂得在这种情形下应如何行动。至于实际上该如何做，应由他们根据实际情况加以判断。虽然我对胜败负有责任，但行动的决策却由战场上的每个人自己做出。”

在游击战中，每一个人都是“管理者”。

知识工作不能用数量和成本来衡量，衡量知识工作主要应视其结果而定，而不是看机构的规模有多大或管理工作有多么复杂，任务有多么艰巨。

当然，市场研究部门人数众多，可以发扬民主、集思广益，并以此来增强企业迅速成长和发展的潜能，以及获得成功的法宝。事实如果确实如此，那么雇用200人也划算。可是，200人在一起工作必然会导致各种各样的问题出现，如果把这些问题带到工作中来，在争论中各不相让，主管人员就会被这些问题搞得焦头烂额，无暇顾及真正的市场研究和基本决策。他也许会整天忙于审核数字，根本没有时间考虑“我们的市场”情况到底如何。更为可怕的是，当市场发生了足以影响公司存亡的重大变化时，恐怕主管人员也会疏于察觉。

当然，在市场上单枪匹马作战的研究员，可能会非常胜任此项工作，也可能因能力有限而无法做出有效的决策。他可能会成为公司发展的知识和愿景的源泉，也可能将他的时间全部耗在繁文缛节上（一般人以为这就是研究），以至于对存在的问题视而不见、充耳不闻，更别提对研究的思考了。

在每一个知识型组织里，总会存在一些单独作战的人，虽然他们没有任何下属，但其仍然称得上是管理者。当然，像前面所提到的越南战争的例子一样，每一个人都必须要有能力随时随地做出影响整体存亡的决策，但是这样的事例毕竟为数不多。对于实验室里的化学家来说，当他决定采取研究路线甲而放弃研究路线乙的时候，也许是做了极可能在很大程度上影响公司前程的重要决策。这样一位化学家可能是实验室的负责人，也可能是一位根本没有主管职责的研究员（通常情况是这样的），甚至可能是一位初级研究员。同样地，从财务角度对某种产品进行决策，可能就是公司中资深副总裁的职责。

在本书中“管理者”这一称谓，泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识的特殊性，他们必须在工作中做一些影响整体绩效和成果的决策。然而到目前为止，对这一问题有很深认识的人还不多，在今天最普通的机构中，不论是在企业机构、政府机构、研究机构还是在医疗机构中，到底有多少人必须要做具有重大意义且具有决定性影响的决策？要知道所谓的知识权威实际上是与职位权威同样合法的。基于知识权威所做的决策与高级管理层所做的决策具有相同性质。

我们现在已经知道，大部分普通管理者，其工作性质与企业机构的董事长或政府机构的行政领导其实都是相同的，那就是通常所说的计划、组织、整合、激励和考核。他的管辖范围也许相当有限，但在他的辖区内，却可称得上是一位管理者。

类似地，任何一个做决策的人，其工作任务也与董事长和行政领导的工作任务是相同的。即使他的权限和管辖范围有限，甚至于他的职能或大名不会出现在组织系统中，甚至他的办公室连专用电话都没有，但他确实可以被称为是一位管理者。

只要你是一位管理者，不论职位的高低、管辖范围的大小，都必须力求所做的工作有效。

管理者必须面对的现实

每一位管理者一方面要具有有效性，另一方面却又很难实现有效性。当然，一位管理者如果不能致力于使其工作卓有成效并做出贡献，残酷的现实必将使他一事无成。

而任何一个机构的管理者所面对的现实问题都大不相同，他必须面对四种自己所不能控制的现实难题。每一种难题都是由机构的内在因素所造成的，与他的日常工作也是密不可分的。出于无奈，他不得不与这些不可避免的难题打交道。每一种现实难题都会向他施加压力，迫使他的工作难以取得成果和绩效，很难实现原有的目标。

1.缺乏有效性的第一种现实难题就是：管理者的时间属于别人，而不属于自己。如果我们从工作的状况来定义管理者，简直可以说他是组织的囚徒。任何人都可以随时来找他，而事实上每个人也正是这样做的，经常会随时随地地来找他。似乎任何一位管理者都不可能解决这个难题，或避免这种情况发生。他不能像医生一样，告诉门外的护士小姐：“半小时内不要让人打扰我。”以此来获得自己支配的时间，因为在这个时候，电话铃响了，来电话的也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接听电话而对此置之不理。于是，接下来的半小时时间就在不知不觉中过去了。

2.除非管理者有勇气采取行动来改变周围的一切，否则他们就往往被迫忙于“日常运作”。这是导致缺乏有效性的第二种现实难题。然而管理者却很少能从所面临的一系列工作中获取任何有价值的信息，这些接二连三的琐事更不可能向他提示问题的真正所在。对医生来说，病人诉说的病情便是关键，因为病人认为那就是重点。而一位管理者所关切的却是更加纷繁复杂的世界。哪些事情是更为重要的，是管理者必须去做的？哪些事情只会分散他的注意力？这并不是一目了然的，也不能像病人叙述所患疾病的症状那样为医生提供任何线索。

如果管理者被迎面而来的一系列琐事所掌控，那么他在不久的将来就只能穷于应付了。也许他具有了不起的才能，足以应付得了这些事务，但实际上他却是在浪费自己的精力、知识和能力，把原本可能实现的有效性耽误了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够有针对性地去完成真正重要的工作。但是，在日常事务中，却很少或者根本就找不到他们所需要的标准。

3.使管理者缺乏有效性的第三种现实难题是：管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者做出的贡献时，管理者才算有效。组织是能使个人才干得以增值的一种工具。个人的知识与才能一旦被组织所吸收，就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。但是，知识工作者彼此之间最难协调，正是由于他们自身都是知识工作者。每一位知识工作者都有各自的专长和兴趣。有人热衷于税务会计，有人热衷于细菌学，也有人热衷于培训市政人员。而就在隔壁办公的另一个人也许只对成本会计中的一些细枝末节感兴趣，或只注意医院的经营情况，要不就是只关注市政的法律问题。他们不是通才，每个人都需要使用别人的工作成果。

对于管理者的有效性而言，他们直接控制的下属往往并不是最重要的人物，而其他部门的人，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司，却很可能是更重要的。一位管理者如果不能与这些人主动接触，不能使这些人利用他的贡献，他本身也就无有效性可言。

4.最后一种现实难题就是：管理者身处一个组织的“内部”，受到组织的约束。每一位管理者，不论他所在的组织是企业机构、研究机构、政府

机构、大学还是军队，通常总以为组织内部的事才是与他最密切相关的。即使他要认识外部世界，也是像戴上了一副变形的眼镜，会歪曲现实。他不能亲身体验外部事物的变迁，只能通过报告的资料来了解外部世界，而报告的内容都事先经过了组织的过滤和筛选。换言之，管理者所看到的已经是经过主观加工的、高度抽象的外部世界，是已将组织的相关标准强加给外部事务，那么它就不再是客观的事实了。

具体而言，仅仅在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。例如，企业机构的成果是通过顾客产生的。企业付出的成本和努力必须通过购买其产品或服务的顾客，才能转变为收入和利润。

在组织内部所发生的只有人工和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是礼节性的称呼而已，实质上应该是“人工中心”。一个组织要产生一项既定成果，其工作量越少，表示其成绩越好，也就是所谓的效率越高。如果要用10万人来生产市场上需要的汽车或钢铁，那就是一项工业技术上的失败。人数越少，规模越小，内部的工作量越小，组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由就是为外部环境提供良好的服务。

一个组织绝不能像单个生物体一样，以自身的生存为目的，认为如果仅仅能延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只有能为外部环境做出自己的贡献，才能算有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，并且看来逐步走向成功的时候，其内部的各种事务也将变得更多，这些事务将占据管理者更多的兴趣、精神和能力，使其难以顾及其真正的任务，无法为外界提供有效的服务。

自从计算机和信息技术问世之后，这一现象已演变得越发严重了。可以说，计算机是一种“机械白痴”，它只能处理可被量化的资料。当然，它能处理得迅速、快捷、准确和精密。自从有了计算机，从前无法获得的大量计量资料，现在可以通过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以量化的，如成本和生产数据、医院病人的统计数据、培训报告等。至于大多数组织外部的情况，则很难予以量化，即使能够量化，得到的也只是滞后的信息。

但这并不等于说，我们对外部信息的收集能力落后于计算机的技术能力。如果只是这一点让我们担心的话，只要改进统计工作就可以了，而且计算机也能帮助克服这一局限性。事实上，存在的真正问题是，外部情况往往是本质性的问题，难以量化，它们还不能称之为事实。所谓事实，应该是已经认定、已做分类，并且已确定其关联性的。在对其量化之前，必须先掌握一个概念，那就是：必须先从众多现象中抽象出它们的某一具体特性，并对其命名，然后才能进行计算。

对于外部情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转变才是决定一个组织及其努力成败的关键所在。管理者必须要对这种转变有所觉察，转变是无法计量和界定的，更是无法分类的。虽然有时候分类也能产生预期数字，福特埃德塞尔牌汽车就是一个典型的例子，但这样获得的数字与实际情况已不相符了。

计算机是一种有逻辑性特征的机器，这是它的优点，但同时也是它的局限性所在。外部世界的重要情况，不能转化为可以直接用计算机（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。相反，人的逻辑性虽然不是特别强，

但是人具有觉察能力，这也正是人的优点。

令人担忧的问题是，有了计算机之后，管理者对那些不能够转化成计算机逻辑和语言的资料，恐怕就会不再密切关注了。管理者可能会因此失去觉察力（对情况的预先判断力），而仅仅重视事实（即情况发生之后的数字）了。这样，大量的计算机信息反而会使管理者背离现实情况而走向歧途。

计算机是潜在的最有用的管理工具和手段，它最终将使管理者意识到他们与外界现实之间的距离，并帮助他们从内部事务中解脱出来，让他们拥有更多的时间来应对外部世界。然而，在短期内，难免会存在沉迷于计算机的危险，这是一个严重的问题。

计算机仅仅能反映已经存在的事实，而身为管理者，必须生存并工作于组织之内。所以，一位管理者，如果不能有意识地去努力觉察外部世界，则组织内部的事务必然会将其蒙蔽，使他们看不见真正的现实，辨不清真伪。

上面所说的四种现实难题是管理者无法改变的，也是管理者之所以存在的必要条件。因此他必须明白：如果他不致力于提高自己工作的有效性，就不可能成为卓有成效的管理者。

对有效性的认识

要提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可以采取的并且行之有效的办法就是提高管理者的有效性。

我们当然可以在各个方面任用能力特别强的人，任用知识特别丰富的人。但是，我认为这两类人才毕竟很少，也难以找到。不久之后就会发现，我们试图去做的那些事，根本就是一些不可能办到的事，或者根本就是无利可图的事，我们不可能为此专门培养一批新的超人，只能运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多涉及管理发展的书籍中，常常将“未来的经理人”描写得无所不能。这类书籍里经常这样描述：一位高级管理人员应该具有非凡的分析能力与决策能力；他应善于与他人共事、有良好的人际关系，也应了解组织与权力的关系；他擅长数学，还应该有艺术的修养和创造的天分。如此看来，我们需要的人简直就是文武全才、样样精通、无所不能。而这样的人才，实在是少之又少。事实上，根据人类的经验，容易找到的人肯定不会是全才。所以，任用的人才最多也只是在某一方面的能力表现比较优秀，某一项能力较强，而显然在其他方面的能力就免不了水平一般了。

我们必须学会这样一种建立组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这种特长。我们不能一味地以提高能力的标准来期望管理者的绩效，更不能期望会有全能的天才来实现绩效。我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该期望人的能力突然提高。

通常来讲，上述原则也适用于知识方面。不管我们多么急需具有广博知识的人才，在知识改进上所花费的努力，往往大于可能获得的成效。

在“运筹学”刚刚开始流行的时候，有人提出了从事运筹学研究的学者应必备的条件。他们提出的要求是，一位运筹学者应该是一位“万能博

士”。他应该熟知一切，而且对人类各方面的知识都能做最佳的运用。甚至有人说，运筹学者必须具有62门自然科学和社会科学的综合知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，让他来研究库存水平或生产规划问题，那岂不是天大的资源浪费！

所谓经理人发展计划，当然不像培养运筹学者那样要求如此渊博的知识，但也要求经理人拥有许多方面的技能，诸如会计、人事、营销、定价和经济分析方面的能力，还有诸如心理学之类的行为科学知识，以及诸如物理学、生物学、地质学等的自然科学知识。此外，我们还希望他们懂得现代的技术发展，了解现代的国际政治经济形势。

上述的每个方面都是很广的知识领域。其中任何一项，有些人即使终生钻研也会觉得时间不够。要知道学术研究一向有越分越细的趋势，而且研究涉及的层次也是越来越高，学者只能选择很小的范围研究，谁也不敢说自己对该领域的知识比一位新闻记者懂得更多。

当然值得一提的是，我说这些并不表示一个人连各领域的一些基础知识都不需要掌握了，知识面的拓展还是有必要的。

今天有许多受过高等教育的年轻人，不论是在企业、医院还是在政府机构，他们共同的缺点就是往往以为自己精通了某一狭窄领域的专门学问而自满，对于其他根本不屑一顾。会计当然不一定需要致力于研究人际关系，工程师当然也不一定需要钻研如何促销新产品，但是，他们至少应该知道那是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域到底涉及些什么。泌尿科专家当然不一定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是一门什么学问。农业部的专家当然不一定要精通国际法，但至少应该具备足

够的国际政治常识，以免由于不恰当的农业政策损害国际关系。

但是，这种先专而后博的人与所谓的通才并不相同。通才也和天才一样，是可遇而不可求的。我们应该努力学会善用那些专精于某一领域的人。也就是说，我们必须提高有效性。我们如果不能增加资源的供应量，就应该设法增加资源的产出量。所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多、更好成果的一种手段。

有效性应该受到优先的重视，这是组织的需要。同时，有效性也是管理者实现自身目标和绩效的必要手段，因此更应该优先受到高度重视。

卓有成效可以学会吗

如果有效性是人类的一种禀性和天赋，就像音乐天赋和绘画天赋一样，那事情就会更加糟糕了，因为天才总是稀缺资源。所以，只能尽早地发掘潜在的有效人士，培养他们，让他们发挥自己的才干。但即使这样，恐怕也很难发掘到足够的人才，以满足现代社会发展的需要。实际上，如果有效性只是人类的天赋，那么今天的文明即使尚能维持，也肯定是不堪一击的，在不久的将来就会坍塌，而不复存在。当今，大型组织的文明所依赖的是大批具有一定有效性而且还可以担任管理职责的人。

如果认为卓有成效是可以学会的，那么我们直面的问题就是：卓有成效应该包括哪些内容？我们应该学些什么？该用怎样的方式学习？卓有成效是一种可以通过概念和系统学习获得的知识吗？是要像学徒那样学习才能学会的技能，还是要通过反复实践来养成的习惯？

在最近几年的时间里，我一直在不断地思索这些问题。我是一位管理顾问，常常与许多组织的管理者进行接触。卓有成效对我来说起码包括两方面的含义：第一，当管理顾问其实就是做智囊团，除此之外别无任何权力，但管理顾问却必须有效，否则将会一事无成；第二，最有效的管理顾问也得仰仗聘用机构内部人士的合作来完成工作。因此，管理顾问是否能有贡献，是否能实现绩效，或者是否会变成一个只知道花钱而不起作用的“成本中心”，或者最多只是变成被利用的角色，这所有的一切，都视聘任机构内部人士的有效性如何而定。

然而，我终于懂得了世上并无所谓的“有效的个体”。我认识许多有效的管理者，他们性情不同，能力也迥异；他们所从事的工作不同，做事的方法也有差别；他们的个性、知识和志趣也各不相同。事实上他们几乎在每一方面都有各自的特点，但却有一项共同点：每个人都具有做好该做的事情的能力。

在我所认识和共过事的许多有效的管理者当中，有性格外向的，也有令人敬而远之的。有超然世外、卓尔不群的，也有遇人羞涩的。有的固执独断，有的随和谦恭。有的很胖，有的则很瘦，体态各样。有的生性爽朗，有的则总是心怀忧虑。有的能豪饮，有的却滴酒不沾。有的待人亲切温和，有的却冷若冰霜。也有的天生就具有令人一望便知其为“领导者”的气质，也有的其貌不扬，表面毫无吸引力。有的具有学者风度，有的却像是目不识丁的门外汉。有的具有广泛的兴趣，有的除了自身的狭窄圈子外，其他一概不懂，知之甚少。还有的虽不自私，却始终以自我为中心，而有的却落落大方，心智开放。有的则专心致力于他的本职工作，心无旁骛，也有的志趣全在事业之外，做社会工作、研究中国诗词、演唱流行歌

曲。在我所认识的那些有效的管理者中，有的能够运用逻辑和分析能力，有的却主要是靠他们本身的经验和直觉。有的能轻而易举地做决策，有的却每次都一再冥思苦想，饱受折磨。

换言之，有效的管理者之间的差别，就像医生、教师和小提琴家之间一样，各有不同的类型。至于不称职的管理者，也同样各有各的不同特色。因此，有效的管理者与不称职的管理者，在类型、性格及才智方面，很难加以区分。

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段时间的磨炼，这一磨炼过程使他们工作起来能卓有成效。不管他们是在企业机构内部，还是在政府机构、医院以及学校内部，不管他们是做什么工作的，这些训练的内容都是一样的。

反之，我也发现，一个人如果不经这些历练的话，则无论他具有多么高的智慧才能、付出多么大的努力、拥有多么丰富的想象力和知识，也必然是一位缺乏有效性的管理者。

也就是说，有效性是一种后天养成的习惯，是一种对实践的综合。相应地，既然是一种习惯，便是可以学会的。从表面上来看，习惯是很容易理解的，一个7岁的小孩也懂得什么是习惯。不过要养成良好的习惯，却不是一件轻而易举的事情。习惯必须靠努力实践才能养成，就像学习乘法口诀一样。我们每天读乘法表，一遍又一遍，直到纯熟得不假思索便可脱口而出“六六三十六”，那时它就成为我们固有的习惯了。培养习惯就非得反复地实践不可，熟能生巧。

记得在小时候练习弹钢琴时，我的钢琴老师告诉我：“你弹莫扎特（Mozart）的曲子时，也许不可能像钢琴家施纳贝尔（Schnabel）演奏得那样好，但是并没有理由说你不必像施纳贝尔那样地练习音阶。”回想起来，钢琴老师显然少说了一句：最伟大的钢琴家，如果不肯辛苦地练习，也一定无法演奏莫扎特的曲目。

换个角度来说那就是，没有任何理由不让普通人通过练习，来获取胜任某项工作所具备的特有能力。当然，若要把什么东西都演练到炉火纯青的地步则不是轻而易举的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效这一特性所要求的只是能够胜任，只是能演奏出“音阶”来。

第14章 注重贡献

有效的管理者一定要把注意力放在贡献上，并且要懂得将自己的工作与长远目标结合起来。他常常会问：“对我所服务的机构而言，在绩效和成果上，我能做什么贡献？”他强调的是责任。

体现工作有效性的关键是重视贡献。这里所谈到的有效性，具体表现在以下三个方面：第一，自己的工作，包括工作的内容、工作的水平及其影响；第二，自己与他人的关系，包括和上司、同事以及下属的关系；第三，管理者所采用的各项手段，如召开会议或做报告等。

但是，大多数管理者都很难做到这一点。他们重视勤奋工作，但却忽略取得的成果。常常令他们耿耿于怀的是：所服务的组织和上司是否亏待了他们，是否应该为其认真工作。他们会抱怨自己没有职权，这种情况会导致他们做事根本没有成果，也就是没有所谓的有效性。

大型的管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管进行协商。在弄清楚委托机构的组织历史和员工情况后，管理顾问就会问道：“既然在贵公司服务，你认为你应该为公司做些什么呢？”一般来说，对方的回答总是不外乎：“我负责本公司的会计业务。”“我负责销售部门的相关业务。”或者是说：“我要管理800多人的工作呢！”但是很少有人这样回答：“我的任务是向我们的经理提供所需要的资料，使他能够做出正确的决策。”或者是“我负责研究本公司的顾客将来需要什么产品，以此开拓更广泛的市场。”也很少有人说“我必须认真地考虑，并且要为总经理即将面临的一些决策问题准备相关的资料。”

如果一个人只知道埋头苦干，老是强调自己应有的职权，那么不论他的职位和级别有多高，也只能称其为别人的“下属”。反过来说，如果一个人重视贡献，注意对成果负责，那么，即使他位卑职小，在公司很少被重视，也应该算是“高层管理者”，因为他能对整个机构的经营绩效负有一定的责任。

管理者的承诺

只有重视贡献，才能使管理者的注意力不为其自身的专长所限制，也不被其自身的技术所约束，当然也不为其自身所属的部门所局限，只有注重贡献才能看到整体绩效，同时也才能使他更加重视外部世界，而不是把目光仅仅局限在组织内部。只有外部世界才是产生成果的地方，所以，他会考虑自己的技能、专长、作用，以及所属单位与整个组织及组织目标的关系。唯有如此，他才会事事都想到顾客、服务对象和病人。事实上一个组织之所以存在，不论其产品是有实体特征的商品、政府的服务，还是健康医疗服务，最终总是为了顾客、为了服务对象或者是为了病人。因此，重视贡献的人的所作所为，包括做事的内容和方式，可能会与其他人迥然不同。

美国某一家颇具规模的公立科学研究所，几年前发生了这样一件事。该科学研究所的一位前任出版部主任退休了。早在20世纪30年代，该科学研究所成立时，这位主任就服务于出版部。但是，他本身既不是科学家，也不擅长文笔。因此，他主持出版的各种书刊常常受到批评，说是缺乏学术水平。他退休后，改由一位卓有成就的科学家来继任。当然，从此该科学研究所出版的书刊面貌为之一新，具有了很高的学术水平。然而，出乎

意料的是，一向阅读该所书刊的科研团体却从此停止了订阅，这一现象令人百思不得其解。最后，一位与该研究所关系甚为密切的大学教授发现了其中的原因。这位教授告诉所长说：“你们的前任出版部主任出版的书刊都是‘为’我们而写的，而现在的新主任，却把我们当成了写作的对象。所以导致了现在的许多科学团体停止了订阅。”

该公立科学研究所前任主任常常自问：“我能为本科学研究所做什么贡献呢？”他认为：“我应该引发外界年轻科学家对本科学研究所工作的兴趣，吸引他们来参加本科学研究所的工作。”因此，他特别强调研究所内的重大事件、重大决策，甚至内部的争执。他的这种做法曾经屡次引起所长的不满，而且引发了正面冲突，但他始终坚持这一原则。他说：“我们的出版物是否成功，不在于‘我们’爱不爱看，而在于读者的态度，以及有多少年轻优秀的科学家因读过我们的书刊而愿意前来应征工作。”

提出“我能做什么贡献”的问题，是为了挖掘工作中尚未发掘的潜力。事实上，许多工作看起来成绩卓越，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不足道。

知识工作者如果不能够自问“我可以做什么贡献”，他在工作中就不会有远大的理想与目标，甚至可能会搞错方向，而且特别容易对“贡献”一词有较狭隘的理解。

我们所说的“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。任何一个组织对成效的要求往往都表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观以及对这些价值观的重新确认；培养与开发未来所需要的人才。如果在成效中缺少其中的任何一个方面，那么机构就会衰败甚至垮台。因此，知识工作

者若想做出些贡献，就必须在这三个方面下功夫。不过其中哪个最重要，哪个次之，那就要视知识工作者本人的性格情况以及他所处的地位和机构本身的需要而定了。

组织的直接成果通常最显而易见：在企业机构里，直接成果是指经济成果，如销售和利润；在医院里，直接成果是对病人的护理和治疗，等等。但是，有时候直接成果也不一定是十分明确的，如果连管理者自己都弄不清楚应该有什么直接成果，那也就不要指望有任何成果了。

当然，直接成果应该是最重要的。直接成果是组织存续的前提，就像每个人都需要营养物品一样。但是除了直接成果之外，一个组织还必须有价值观的承诺与实现，这就像人体除了食物之外，还少不了维生素和矿物质等其他营养物质。一个组织必须有自己的主张和思考，否则就难免解体、混乱和瘫痪。例如西尔斯公司，其价值观的承诺也许是指建立一种技术权威，也许是指为社会大众寻求最好的商品和服务，并以最低的价格和最高的质量来供给。

对于价值观的承诺，就像对直接成果做出承诺一样，有时是难以捉摸的。

美国农业部多年来曾经为两种根本相异的价值观承诺而痛苦不堪，并为做出何种抉择而犹豫不决：是为了发展农业生产力，还是为了扶植自耕农，使之成为美国农业的支柱？为了发展农业生产力，美国已经朝着农业工业化、高度机械化、大规模商业化的方向发展了。为了扶植自耕农，则必须设法保持生产力的原有普通农村形态。美国的农业政策，在这两个极端的价值承诺之间，曾经左摇右摆，不知花费了多少财力和物力。

最后，我们需要谈一下未来的发展。受人的寿命所限，一个人纵然有卓越的贡献，其贡献必定也是有一定限度的。而通常组织正是克服这种限度的工具。组织如果不能持续存在，那就是失败。因此，一个组织必须今天就准备明天的接班人，其人力资源必须不断地更新，必须经常提高工作水平。下一代人，应能以上一代人辛苦经营的成果为起点，站在前辈的肩头上，再开创新的高峰，并在此基础上为他们的下一代准备更高的基准线。

如果一个组织仅能维持今天的视野、优势和成就，那就一定会丧失适应力。世事沧桑，一切尽在变化当中。因此，只满足于现状的企业在变幻无常的明天就会感到难以为继。

由于人可以随外界的要求而调整自己，只要管理者重视贡献，就会使它成为发展最大的动力。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人，将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水平。

某医院新任院长在召开第一次院务会议时，自以为这样一件棘手的事情经过讨论，已经获得可以使大家都满意的解决办法了。但这时忽然有人提出：“这种办法能使布赖恩护士感到满意吗？”这个问题一经提出，会议中马上又引发了激烈的辩论，正反两方都各不相让。直到另一个更为积极的解决办法研究出来为止。

这位新任院长当时颇为愕然，后来他才知道，布赖恩过去曾是该院一位资深护士。她本人并没有什么特殊才能，甚至连护士长都没当过。但是，每次院中对病人护理的事情做决定时，布赖恩小姐都要问：“我们对病人是否已经尽了最大努力？”凡是布赖恩小姐负责的病房中的病人，都

痊愈得特别快。因此，许多年以来，在这家医院中，人人都知道了所谓“布赖恩原则”，那就是：凡事都必须先自问：“为了贯彻本院的宗旨，我们是否做出了最大的贡献？”

虽然布赖恩小姐早已在10年前退休了，但她所制定的标准却一直流传至今，为医院中的同事所信守。

对于贡献的承诺，我们可以理解为对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任。这必将有损于其服务组织的利益，也必将有损于其同事的利益。

通常，管理者的失败因素有很多。但最为常见的原因应该就是他本人作为一名知识工作者在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变自己。自满于过去的成功经验与工作方式，其结果是必然遭到失败。职务有了改变，他所要贡献的成果也一定改变，而且新职位所要求的上述三种绩效之间的相对比重也会随之发生变化。作为一名知识工作者，如果不明白个中道理，仍然墨守成规，即便他过去是以正确的方法做正确的事情，现在也可能是“以错误的方法做错误的事情”。

知识工作者的贡献

就知识工作者而言，重视贡献显得尤为重要。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

知识工作者并不生产“有形物质”，他生产的只是思想、信息和概念。通常，知识工作者会是一位专业人员。作为惯例，只有当他掌握了某种专

门知识之后，他的工作才能卓有成效，并有所贡献。也就是说，知识工作者必须有所专长。但是，所谓专长，本身就是片面、孤立的。一个专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生成果。

但这并不意味着专业人员应该变成“通才”，而是说专业人员必须使他本人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，还必须了解用户应该知道些什么，并懂得什么，才能有效使用他的产出，从而产生成果。

这就是说，知识工作者总是期望有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，门外汉应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为只要能够和同行的少数专业人员沟通就够了，这其实是傲慢自大的表现。即使是在大学或者研究所里，这种态度也会使专业人员的工作变得毫无效果可言，而他们的知识和学问将变成卖弄的手段（遗憾的是，目前这种态度仍然普遍存在）。如果一个人想成为管理者，换句话说，如果愿以贡献为目标，就必须使自己的“产品”，即你自身的知识能为别人所用，进而产生有形的物质产品。

卓有成效的知识工作者都明白这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总是想了解其他同行需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向组织内部的人员（包括他们的上司、下属，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为了帮助你为组织做出贡献，你需要我做些什么贡献；需要我在什么时候，以什么形式，用哪种方式来提供这些贡献呢？”

只要一位专家能肩负起为组织做出贡献的责任，就一定能使他所专攻

的精湛知识配合整体目标。尽管他不一定能将几门知识整合为一，但是他一定懂得应该了解别人的需要、别人的努力方向、别人的限度和别人的理解程度，以使别人能够应用他的知识成果。即使他不能领略广大知识领域的丰富和趣味，至少也可以使他不至于沾染傲慢自大的习气。这种习气一旦沾染就会毁灭知识，损害知识的完美和效用。

正确的人际关系

在一个组织内部，自认为有天赋的知识工作者，往往并没有良好融洽的人际关系。而在自己的工作和人际关系上都比较重视贡献的知识工作者，往往都有良好的人际关系，他的工作也会因此对组织有所贡献而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真正含义所在。在以工作或任务为主的组织环境中，如果我们不能有所贡献，那么即使能与其他人和谐相处、愉快交流，又有什么意义呢？相反地，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色、口出不逊，也不至于影响到融洽的人际交往。

关于有效的人际关系，有下列四项基本要求。而若着眼于贡献，就可以满足这些条件：

- 互相沟通；
- 团队合作；
- 自我发展；
- 培养他人。

1.互相沟通是近二十多年最引人注目的一项管理研究课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，抑或是其他所有大型机构中，这个课题都备受关注。

但是，为此做出的努力却是收效甚微。虽然早在二三十年前，我们就已经知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是许多年过去了，今天的沟通工作仍然未见有多大成效。不过，至少我们已经开始了解沟通为何不易取得成效的原因了。

其原因之一就是，我们一直把沟通当成是上级对下级的事，是上司对下属所要做的。但是，事实证明仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能取得成效。这是我们从实践经验和沟通理论上得到的结论。上司对下属说得越严厉，下属就越听不进去，这也就是通常所说的逆反心理的表现。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的；下属所要做的是自己想做的，而不是对方所强制要求的。

在工作中，以贡献为重的知识工作者总是以自己的标准来要求他人，通常期望自己的下属也能以贡献为重。因此，他常常问他的下属：“作为你的上司，我们的组织和我会期望你有怎样的贡献呢？我们应该期望你做什么？怎样才能使你的知识和能力得到最大的发挥？”有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易取得成功。

只有在下属经过思考并提出自认为可以做出的贡献之后，上司才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。我们都有这样的经历：由下属自己设定的目标，其完成情况往往会出乎上司的意料。换言之，上司和下属看问题的角度往往会迥然不同。下属越是能干，就越愿意自己承担

责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也越来越与其上司不同。这样，下属的结论和上司的期望往往是截然相反的。

当出现这种分歧时，上司和下属双方究竟谁是谁非，通常并不值得关注，因为此时的上下双方已经建立了有效的沟通机制。

2.强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促进团队合作。“谁需要我的产出以使它产生效益”这个问题能帮助我们意识到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。这种认证是一个知识型组织的现实：在一个知识型的组织中，只要有可以依赖的由知识和技术不同的专业人员组成的团队，工作就能取得成效。各路英雄豪杰的合作，并主动自发，并能参照情势的逻辑和工作的需要，而不是仅仅依赖于正式的组织结构。

比如说，在一家医院里（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有护士、营养师、X光医师、药剂师、病理医师以及其他各个方面的专家，都必须协同合作。他们面对同一位病人，但谁也不觉得受了谁的管理和指挥。然而，他们必须为一个共同的目标而工作，且必须符合总的行动计划，即他们都依照主治医师的治疗处方。但是，站在组织结构的立场上，他们各有各的上司。在医疗工作方面，他们也是各自又尽其所长，以专家的身份各尽其职。同时，对一位病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知。否则，他们的努力很有可能只会适得其反。

在一家医院里，如果每个人都已经把重视贡献养成了一种近乎天性的习惯、一种潜在的意识，则他们的协作肯定不会出现任何问题。反之，如果没有这种精神，则即使有最完善的制度、各式各样的委员会、会议、通告、

命令，也仍然不可能形成有效的横向沟通，也不可能自然地形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

3.自我发展在很大程度上取决于其自身是否重视贡献。如果我们能经常反省：我对组织能有什么最大的贡献？这就相当于是说：“我需要怎样的自我发展？我应该学习什么知识和技能，才有助于对组织做出贡献？我应该将我的哪些优势用在工作上？我应该为自己设定怎样的标准？”

4.一个重视贡献的管理者必然会同时培养他人（不论是他的下属、同事，还是上司）谋求自我发展和进步。这样的管理者设定的标准一定不是他个人认定的标准，而是建立在任务需求基础之上的标准。同时，他所设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的理想和目标，是具有重大影响力和冲击力的工作任务。

关于自我发展的理解，我们还知之甚少。但是，可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己希望应该有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们不严格要求自己，就只能原地踏步，不会有任何发展。相反，如果对自己要求很高，也会有助于他们成长为杰出的人物，而所耗费的精力也不见得比那些无所作为的人要多。

第15章 了解自身的优势和价值观

现在越来越多的劳动者和大多数的知识工作者都将需要进行自我管理。他们要懂得将自己放在最能有所贡献的地方，并不断地学习，发挥自己的优势。在长达50年时间的职业生涯中，他们需要保持一颗年轻的心和旺盛的精力，还需要选择适当的方法和时机改变自己所从事工作的内容、方法和时间。

知识工作者的职业生涯可能超过雇用他们的组织存在的时间，即使知识工作者尽可能地推迟参加工作的年龄（例如，他们长时间地留在学校里进修，接近30岁时才取得博士学位），按照发达国家现今的平均寿命，他们很可能可以活到80岁。他们可能需要继续参加工作，即使是做兼职工作，至少也要工作到75岁，或者更老。换句话说，人们的平均工作年限很可能长达50年，尤其是知识工作者。然而，一个成功企业的平均寿命也就只有30年的时间，而且在风云变幻的社会转型期，如我们现在所处的新时代，一直保持企业旺盛的生命力是不可能的。即使像大学、医院和政府机构这样长盛不衰的组织机构，在已经拉开帷幕的社会转型期也将面临急剧的变革。即使它们在激烈的竞争中能继续存在，也需要改变它们原有的组织结构、工作方式、需要的知识和雇用的员工。当然，许多企业都会销声匿迹，即使存在，它们存在的形式也会发生改变。因此，劳动者，特别是知识工作者的职业生涯逐渐会超过雇用他们的组织，而且他们需要做的工作、执行的任务和从事的职业都将不仅仅只有一个，他们需要为此做好充分的准备。

我的优势是什么

大多数人认为很清楚自己的长处所在，其实不然。他们更多的时候更清楚自己的弱点，然而即使在这方面，他们也是错多对少。可是，一个人只能在工作中发挥自己的长处，而不能靠短处创造绩效，更不用说靠根本就不存在的能力创造绩效了。

仅仅还在几十年前，人们还不知道了解自己长处的重要性。人的工作与职业，出生时就注定了。农民的儿子长大了做农民，如果他不擅长当农民所具备的技艺，那么他就什么也不是。手艺人的儿子同样也要当手艺人，依此类推，不胜枚举。但是现在，人们有更多的选择余地了，因此必须要知己所长，才可知己所属。

只有一种方法可以发现我们的长处：回馈分析法（feedback analysis）^[1]。这种方法是：每当做出重大决策，采取重要行动时，都要事先写下你所预期的结果。9~12个月以后，再将实际的结果与预期的结果进行对比。到现在为止，我采用这种方法已有15~20年了，每次对比都有意外的收获，相信每一个采用这种方法的人都有同感。

通过这种简单的方法，在相当短的时间内（也许在两三年内），人们就可以发现自己的优势所在。要了解自己，这可能是最重要的事情了。利用这种方法，不但能够显示出，由于你所做或者未做的哪些事情妨碍了你自身优势的发挥，还可以了解到哪些工作是你不具有优势和不能涉足的领域，或者甚至是你不能胜任的。

在实施了回馈分析法后，我们总结出以下结论。

第一，集中精力发挥你自身的优势。你能够在哪些领域发挥优势，创造出优异的业绩和成果，你就属于哪些领域。

第二，努力增强你的优势。回馈分析法很快就能发现人们需要提高哪些方面的技能，或者必须学习哪些新知识。它可以指出哪些方面的知识和技能已经不能满足所需，需要更新，它还告诉人们在知识面上存在哪些差距。

为了胜任某项工作，人们通常有能力掌握任何足够的技能和知识。

第三，回馈分析法很快就能发现人们在哪些方面存在井底之蛙的傲慢倾向。这个结论显得尤为重要。回馈分析法很快就能帮助我们识别出这些领域。许多人，特别是在某个领域知识渊博的人，瞧不起其他领域的知识，或认为“耍小聪明”就可以不用学习了。于是，回馈分析法可以迅速发现，人们在工作中创造不出成绩的主要原因是没有掌握足够的知识，或对自己专业领域外的知识不屑一顾。

因此，我们需要克服井底之蛙的傲慢倾向，并努力学习能够使我们充分发挥优势的技能和知识，这是根据回馈分析法总结出的一个重要的结论。

我们还需要改正坏的习惯，这个结论也同样重要。坏习惯就是我们所做的或未能做的、妨碍我们发挥效率和创造绩效的事情。这些坏习惯很快就能在回馈分析法中原形毕露。

但是，我们通过这种方法也可以发现，由于我们不懂礼貌，我们也无法取得理想的结果。聪明的人，特别是精明强干的年轻人常常没有认识到

以礼待人是组织的“润滑剂”。

回馈分析法总结出的下一个结论是：什么是不要做的事情。

通过对比结果与预期，很快就能发现哪些是你不能做的事情。它告诉我们在哪些方面缺乏最起码的能力，而且任何人都有许多最不擅长的领域。并不是每个人都能掌握一种一流的技能或知识，但是我们在许多方面都不具有任何天赋、技能，甚至连勉强做到“马马虎虎”都不容易。所以应该避免从事这些方面的工作和任务。

最后一个结论是：在改进弱点上，我们要尽可能少浪费精力。精力应该集中在具有较高能力和技能的领域。从根本不具有能力提高到中等偏下的水平所需的时间，要比从第一流的绩效提升到优秀所需的时间多得多。可是，大多数人、教师和组织都试图集中全部精力让一个一无是处的人达到中等偏下的水平。我们应该集中所有能量、资源和时间帮助一个能干的人成为最优秀的人。

我如何做事

“我如何做事”与“我的优势是什么”是同等重要的问题，对于知识工作者来说更是如此。

事实上，这个问题也许更为重要。然而，令人惊讶的是，很少有人知道如何把事情做好。我们中大多数人甚至不知道不同的人有不同的工作和做事方式。因此，他们常常在不适合自己的工作岗位上盲目地工作，也因此创造不出应有的绩效。

与一个人的优势一样，如何做事是一个人的个性问题。无论个性是“自然形成的”，还是“后天培养的”，它必定是早在进入职场之前就已经形成。因而，一个人的做事方式，就如他擅长或不擅长什么一样，都是“既定的事实”，没有太大的改变余地。一个人的工作成效，不仅取决于能否做其擅长的事情，也受能否按照适合自己的工作方式工作的影响。

通过回馈分析法，可以发现我们做事方式中存在的问题，但很少能够查明原因。不过，要找到其中的原因并不难。只需要几年的工作经验，就能很快地发觉“我的工作表现如何”。这是因为决定我们取得成效的通常是几个极其普通的个性品质（personality traits）。

要了解自己的做事方式，首先要知道自己是善于阅读，还是善于倾听。很少有人知道，人们在个性品质上存在“阅读者”和“倾听者”之分，晓得自己属于哪一种的人更少，这种无知，通常会带来严重的后果。

要了解自己的做事方式，其次要掌握自己的学习方法。在这方面，甚至比善于倾听和善于阅读的问题更严重。这是因为各个地方的学校组织形式都遵循了同一个假设，即学习的方式只有一种是正确的，而且适合于每一个学生。

以下举例说明每个人都有各自不同的学习方法。

贝多芬生前留下了大量草稿本，但他自己曾经说过：“在实际作曲时，我从来都不看草稿本。”当别人问他：“那么，您为什么要留下草稿本呢？”据说他的回答是：“如果不立即把曲子写下来，我可能立刻就会忘了它。在草稿本上记下曲子，就不会忘记了，但我也不会再看草稿本。”

学习的方法多种多样，有人通过记大量笔记学习，如贝多芬。但是，阿尔弗雷德·斯隆与他不同，斯隆在开会时不做任何记录。有人通过倾听自己说话进行学习，有人通过写作学习，还有人边做事边学习。在我对美国大学中成功出版过学术著作并引起轰动的教授进行的一次（非正式的）调查中，他们反复地对我说：“让学生听我讲课是我教书的原因，因为那样，我才有写作的灵感。”

掌握自知之明的所有要点当中，了解自己如何学习，可谓是最简单的一点。在我问别人“你如何学习”时，大多数人都知道答案。但当我再问“你有没有按你认识到的学习方式学习”时，肯定回答者寥寥无几。然而，按照自己认识到的学习方法学习正是一个人日后创造绩效的关键，或者更确切地说，不按自己认识到的学习方法学习，注定创造不出应有的绩效。

“我如何做事”与“我如何学习”都是首先要问的最重要的问题，但是，为了有效地管理自我，绝不能仅限于此。我们还要问：“我能与别人融洽地共事吗？”或“我是不合群的人吗？”如果我们发现能与别人融洽地共事，接下来必须要问的是：“我与别人保持什么样的关系才能与他们融洽地共事？”

有些人只有作为团队的一员才能发挥最大的作用。有些人可以在教练和导师的岗位上做出非常出色的成绩，而有些人则完全不胜任辅导他人的工作。

要了解自己的做事方式，最后一个重要的问题是，在压力下是否能做得很好，或者是否需要一个组织性强和有明确发展方向的环境。换句话说，就是明确自己是最适合在大企业中做“小兵”，还是最适合在小企业中

当“长官”。许多人都不能游刃有余地应对这两种情况。在大企业（如在通用电气公司或花旗银行）中做得非常成功的人一到了小企业就施展不开身手了，这种例子屡见不鲜。同样，在小企业中做出显赫成绩的人一到大企业工作就如石沉大海，默默无闻了，这种例子也不胜枚举。

另一个关键性问题：我是作为决策者，还是作为顾问，才能更好地发挥我的作用呢？许多人适合当顾问，但不能承担决策的责任和压力。许多人反而需要顾问迫使他们思考，只有这样，他们才能做出决策，并根据决策迅速、自信和勇敢地采取行动。

这也解释了为什么组织中的二把手在升为一把手后常常遭遇挫折。一把手需要具有决策者的素质，在一把手的位置上，擅长决策的人经常把他们信任的人提拔为二把手，担任他们的顾问，而这些人在二把手的位置上表现得非常出色。但是，当二把手成为一把手时，他们就表现得差强人意。他们知道应该做出什么样的决策，但他们不能承担决策的责任。

切记：不要试图改变自己，这样做成功的概率会很小。相反地，你需要努力工作，改进你做事的方式。不要采用你做不到的或做得不够好的方法工作。

我的价值观是什么

为了能够有效地自我管理，最后你需要知道：“我的价值观是什么？”

组织与人一样必须拥有价值观。要在组织中发挥应有的作用，个人的价值观必须与组织的价值观保持一致。个人与组织的价值观不必完全一

样，但是，必须足够接近，这样才能和谐共处。否则，个人不仅会遭受挫折，而且也不会创造出优异的成绩。

一个人的优势与他的做事方式多半是相辅相成的，因为两者之间是互补的关系。但是，一个人的价值观与他的优势有时会出现不可调和的矛盾。那些做得好，甚至做得非常出色和非常成功的事情可能不符合个人的价值观。这样可能使之觉得，做得好的事情并不是什么了不起的成就，也不值得奉献毕生（或大半生）的精力。

下面谈谈我个人的经历：许多年以前，我当时也面临两难的境地，要么继续做我做得非常出色和已经成功的工作，要么坚持我的价值观。20世纪30年代中期，我是伦敦一名年轻的投资银行家，在事业上一帆风顺，这份工作显然适合发挥我的优势。然而，我不认为担任任何类型的资产管理人是多么了不起的成就，我认识到，我的价值观体现在对人的研究上。我认为钱财乃身外之物，生不带来，死不带去。在最萧条的时期，我没有钱，没有工作，没有前途，但是，我选择了放弃，现在看来这是正确的选择。

换句话说，一个人的价值观永远是，并且也应当是最终的检验成败的标准。

我属于哪里

在知道前3个问题（“我的优势是什么，我如何做事，我的价值观是什么”）的答案后，组织中的个人，特别是知识工作者自己应该能够决定他们所属的位置。

大多数人无法在职业生涯的初期做出这样的决定，而且也不应该做出这样的决定。但是，大多数人，特别是天赋极高的人，实际上在25岁以前都不知道他们将来要干什么。然而，在那时他们应该了解自己的优势，知道自己的做事方式，更应该对自己的价值观有着清醒的认识。然后，才能够决定自己的归属。更确切地说，他们应该能够决定自己不属于哪里。如果能认识到在大型组织里实际上无法发挥自己的作用，那么在有机会进入大型组织工作时，就应该学会说“不”。如果认识到不能胜任决策者的角色，在有机会成为决策者时，就应该学会说“不”。

但是，在知道这3个问题的答案后，当面临机遇、工作机会和新的任务时，我们也可以说：“是的，我愿意接受。但是，我认为这件事应该这样做，我与同事之间的关系应该是这样的。你能够希望我在这个时限内取得这样的成绩，我想我有这个能力，因为我就是这样的人。”

在我们的职业生涯中，成功的事业不能靠“规划”取得成功。当一个人充分地了解自己的优势、工作方法和价值观，并做好随时抓住机会的准备时，成功就是水到渠成的事了。知道自己何去何从的人，即使资质平凡，也能创造出优异的成绩。

[1] 回馈分析法，就是在你准备做一件事情之前，记录下你对结果/效果的期望，在事情完成之后，将实际的结果/效果与你的预期进行比较，通过比较，你就会发现什么事情你可以做好，什么事情你是做不好的。——译者注

第16章 掌握自己的时间

关于知识工作者任务的讨论，一般都从如何做计划说起。这样看来很合乎逻辑。可惜的是，知识工作者的工作计划很少有能够真正发生作用的。计划通常只是纸上谈兵，或只是良好的意愿而已，很少能够真正实现。

根据我的观察，有效的知识工作者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。他们并不以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后，他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，再将“可自由运用的时间”，由零星的集中成大块连续性的时段。这3个步骤是知识工作者实现有效性的基础：

- 记录时间；

- 管理时间；

- 统一安排时间。

有效的管理者知道，时间是一项限制因素。任何生产过程的产出量，都会受到最稀有资源的制约。而在我们称之为“工作成就”的生产过程里，最稀有的资源就是时间。

时间也是最特殊的一项资源。只有时间是我们租不到、借不到，也买不到，更不能以其他手段来获得的。

时间的供给丝毫没有弹性。不管时间的需求有多大，供给绝不可能增

加。时间的供给没有价格可资调节，也无法绘制边际效用曲线。而且，时间稍纵即逝，根本无法储存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

时间也完全没有替代品。在一定范围内，某一种资源缺少，可以另寻一种资源替代。例如铝少了，可以改用铜；劳动力可以用资金来替代。我们可以增加知识，也可以增加人力，但没有任何东西可以替代已失去的时间。

做任何事情都少不了时间，时间是必须具备的一个条件。任何工作都是在时间中进行的，都需要消耗时间。但是，绝大多数人当知道时间是最特殊的、无可替代的和不可或缺的资源的时候已经为时已晚。有效的管理者与其他人最大的区别就是他们非常珍惜自己的时间。

然而，人却往往最不善于管理自己的时间。即使在黑暗中，绝大多数人也能保持空间的感觉。但是，禁闭室内的人即使有灯光，也不能估计时间的长短。他们有时对时间估计过长，有时又估计过短。

所以，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎样打发的。

有些管理者常自诩其记忆力很强，我有时请他们把自己使用时间的过程凭记忆做一下估计，并且写下来。然后，我把他们这份东西暂时保存起来。与此同时，我又请他们随时记录他们实际耗用的时间。几个星期或几个月之后，再把他们原来的估计拿出来，与他们实际的记录相对照，却发现两者之间相去甚远。

某公司的董事长十分肯定地对我说他的时间大致分成3个部分：1/3用于与公司高级管理人员研讨业务；1/3用于接待重要客户；其余1/3则用于参加各种社会活动。但是，等实际记录了6个星期之后，与他原来的估计进行比较，结果发现在上述3个方面，他几乎没花什么时间。原来，他所说的3类工作，只不过是他认为“应该”花时间的的工作而已。因此，他的记忆告诉他已将时间用在这3个方面了。6个星期的实际记录，显示他的时间大部分都花在调度工作上了，例如，处理他自己认识的顾客订单，打电话给工厂催货。顾客订单本来可以顺利处理的，由于他的干预，反而弄得不能准时交货。这份时间记录是由他的书记下来的，当秘书把记录送给他看时，他简直一点儿都不能相信。后来他的秘书又确实地做了几次记录，他才相信自己的估计靠不住，单凭记忆不能准确地确定自己的时间花在哪里了，他开始相信那份记录的真实性。

所以，有效的管理者知道，如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是怎么耗用的。

时间的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他不得不花费一些时间在生产性的事务以及浪费时间的事务上。身为知识工作者，不管他是不是经理人，总有许多时间耗用于毫无贡献的工作上。大量时间都不可避免地浪费了，而且他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。

有一家大公司的负责人告诉我，他在担任公司总经理的两年中，除了圣诞节和新年元旦两天之外，几乎每天晚上都有应酬。凡是宴会，都

是“公事”，每一次都得花几个小时，而他又非参加不可。不管是欢送为公司服务满50年的老同事退休，还是宴请与公司有往来的政府官员，总经理都需要出席，参加这种宴会是他的一项任务。这位总经理对这类应酬并不抱幻想，他知道这种宴会对公司发展没什么好处，而他本人既对此没有兴趣，也不认为这有助于自我发展，但他仍然必须出席，仍然需要高兴地参加宴会。

诸如此类的时间浪费，实在不胜枚举。公司一位重要客户若打来电话，业务经理绝不敢说：“等一下，我太忙了。”也许这位大客户谈的是上星期六的一场桥牌，或许是谈他的千金考上理想的大学的概率，但业务经理不能不洗耳恭听。医院院长不得不出席每一次医务会议，要不然所有医生、护士、技术人员和其他职员都会认为院长瞧不起他们。政府官员也同样得忙于应付议员的来访和了解某些情况，而那些情况也许只要随手翻一下电话簿或是《世界年鉴》（World Almanac），马上就可以得到。这样的事整天都在不断地发生。

非经理人员也不见得好到哪里。他们也同样会受到各种占用时间的要求的轰炸，这对于提高他们的生产力一点作用也没有，但他们却不能不应付。

每一位管理者的时间都有很大部分是被浪费掉的。表面上看起来，每件事似乎都非办不可，但实际上却毫无意义。

但是，即使是只想获得最低限度的有效性，知识工作者的绝大部分任务也需要相当多的整块时间。如果每一次所花的时间少于这个极限，事情就做不好，所花的时间就是浪费，再做就得从头开始。

举例来说，写一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上3个星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张空白卷。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的初稿就应该差不多了。有了这份初稿，他才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

科学实验工作也与此相类似。起码需要5~12小时的整块时间，才能把仪器调整妥当，做成一次实验。如果中间被打断，恐怕就得重新开始。

每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须运用整块的时间。如果将时间分割开来零星使用，纵然时间总和相同，但其效果与整块运用时间的效果却大相径庭。

尤其是与他人一起工作时，这一点更为重要。与他人一起工作，正是管理者的中心工作之一。人都是时间的消费者，而大多数人也是时间的浪费者。

与他人只接触两三分钟，是绝不会产生什么结果的。要想与他人进行有效的沟通，顺利完成工作，总得花上足够的时间。如果一位知识工作者认为他与下属讨论一项计划、一项方针或是一项工作表现，只需15分钟就够了，那么他一定是自欺欺人（许多经理人员就是这样认为的）。如果你真想影响别人，那么至少需要1小时，甚至是更多的时间。如果你想和别人建立良好的人际关系，就需要更多的时间。

与其他知识工作者建立关系尤其费时。不管出于什么原因，不管在知识工作者中有没有层级与权力隔阂，不管他们是不是把自己看得过分重

要，知识工作者对其上司及同事所要求的时间，往往比体力劳动者多得多。同时，由于知识工作不能用衡量体力劳动的方法来衡量，因此我们实在没有办法用三言两语说明知识工作者是否在做该做的工作，是否做得出色。对一位体力劳动者，我们可以说：“标准是每小时完成50件，而你只做了42件。”但是对一位知识工作者，我们却需要坐下来与他共同讨论应该做些什么，为什么该做，然后才能弄清楚他的工作做得怎么样，是否令人满意。这就很费时间了。

因为知识工作者只能自己制定工作方向，所以他必须了解别人期望他做出的贡献是什么，原因是什么，对必须使用其知识成果的人的工作情况，他也要有足够的了解。因此，知识工作者需要大量的信息资料、讨论以及他人的指导，这都是极为浪费时间的。同时，他不但需要占用他上司的时间，也同样需要占用他周围同事的时间。

知识工作者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效。换句话说，他还得匀出时间来，将目光由自己的工作转到成果上；由他的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

在大型组织中，如果知识工作者的绩效表现不错，往往是因为该组织的高级主管能定期地抽出时间来与他们进行交流，甚至与一些资历较浅的知识工作者交流：“你认为我们组织的领导对你的工作应该了解些什么？你对我们这个组织有什么看法？你觉得我们还有哪些尚未开拓的机会？你觉得我们有哪些尚未察觉的危机？还有，你希望从我这里了解些关于组织的什么情况？”

这样的轻松交流，不管是在政府、企业、研究机构，还是在军事单

位，都同样很有必要。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，变成时间的奴隶，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的机会和需要。不过，进行这样的交流是很费时间的，特别是这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得“我们有足够的时间”，可以从容不迫地交流看法。这实际上意味着管理者要快速地干许多事，同时也意味着他必须腾出整块的时间来，而且中间不能有太多的中断和打扰。

人际关系和工作关系的协调确实很浪费时间。如果太匆忙了，恐怕反而会造成摩擦。然而任何组织都少不了这种协调。人数越多，协调这种相互关系所需要的时间就越长，而真正用于工作成果和绩效的时间便相对地减少了。

所以，组织规模越大，知识工作者实际可掌握的时间就越少。身为知识工作者，也因此更应该知道把自己的时间用在什么地方，并且更应该妥善地运用那些可自由支配的少量时间。

同时，组织的人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对人事问题决策得太快，就很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

当今工业化国家里的那些知识工作者也想过安逸悠闲的日子，但事与愿违，他们的工作时间越来越长，而且对时间的需求也越来越多，他们也越来越感觉到时间总是不那么够用。我们可以预见在未来这种趋势还将日益加剧。

形成这种趋势的一个重要原因是：今天的生活水平之所以会提高是以不断创新和变革的经济为前提的。但是，创新和变革形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，所有人也就只能够思考他已经熟悉的事情，只能做他曾经一贯做过的事情。

如何诊断自己的时间

要了解时间是怎样耗用的，从而合理管理时间，我们必须先记录时间。这个道理其实我们几十年前就已经明白了。早在20世纪初期的科学管理时代，我们就已经知道了记录工作时间，不过那是以体力劳动为对象，不论是有技能的还是没有技能的，那时只是记录一项具体的手工活动所花费的时间。时至今日，几乎所有国家在工业管理上都学会了这种方法。

但是这种方法，我们却一直应用在时间因素并不太重要的工作上。在那些工作中，时间的利用和浪费，充其量只会对效率和成本稍有影响而已。而在某些越来越重要的工作领域，我们却没有应用这种方法，尤其是那些时间因素特别重要的知识工作，特别是管理者的工作。要知道只有在这些方面，时间的运用与浪费才是直接关系到有效性和成果的。

所以，要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情况。时间记录的具体方法，我们在此不必赘述。事实上许多管理者都备有一本小册子，他们对自己所耗用的时间都有记录。其他人，像公司的董事长，请他们的秘书代为记录。更重要的是，必须在处理某一工作的“当时”立即加以记录，而不能事后凭记忆补记。

许多有效的管理者都经常保持这样的一份时间记录，每月定期拿出来

检讨。至少，有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。有了时间耗用的记录样本，他们便能自行检讨了。半年之后，他们都会发现自己的时间耗用得很乱，并浪费在种种无谓的小事上。

经过练习，他们在时间的利用上必有进步。但是管理时间必须持之以恒，才能避免再回到浪费的状态上去。因此，第二步就是要做有系统的时间管理。我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除出去。要做到这一步，可以试问自己下列几个诊断性的问题。

- 1.首先要找出什么事根本不必做，然后取消这些工作。这些事做了也完全是浪费时间，无助于成果。为了找到这些浪费时间的工作或者活动，需要将时间记录拿出来，逐项地问：“这件事如果不做会有什么后果？”如果认为“不会有任何影响”，那么这件事便该立刻取消。

然而许多大忙人，每天在做一些他们觉得难以割舍的事，比如应邀演讲、参加宴会、担任委员和列席董事会之类的事情，不知占去了他们多少时间。而这些工作，他们本身既不感兴趣，做得也根本不够精彩。然而他们不得不承受这些负担，一年又一年，就像从天而降的灾难一样躲也躲不了。其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献，如果都没有，只要谢绝就可以了。

前面说起的那位每晚有应酬的总经理，在经过一番检讨后，发现其中至少1/3的宴会根本没有参加的必要，没有公司高层管理者在场照样可以

进行。有时他甚至有点哭笑不得，因为主人并不真心希望他出席。主人发来邀请，只不过是一番礼貌而已。其实主人倒真希望他在请帖回执上写个“敬谢”，而他每次敬陪，主人反而不知如何为他安排席次。

我注意到，任何一个知识工作者，无论他的级别和地位怎样，在没有人注意到的时候，他都可以把占用其1/4时间的事情“扔到垃圾箱”，而置之不理。

2.接下来该问的问题是：“时间记录上的哪些活动可以由别人代为参加，即使不能做到更好，也不会影响其效果？”

前面提到的总经理还发现，在他参加的宴会中，事实上有1/3只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自参加。主办单位只不过希望把该公司列在请客名单上而已。

但是我却从来没见过一位知识工作者，在检讨过自己的时间记录后，还不改变自己的习惯，将不必亲自处理的事交给别人。只要翻阅一下时间记录，他就能立刻发现他的时间全用在不必要的事上了，而对于确属重要的事、他自己希望做的事和他已经承诺过的事，他却没有时间来处理。其实他如果真想有所作为，要想改变这种情况，只要将可由别人做的事交给别人就可以了。

在这种情况下，“授权”这个名词，通常都被人误解了，甚至是被人曲解了。这个名词的意义应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事——这才是有效性的一大改进。

3.还有一种时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除

的，这种因素是：管理者在浪费别人的时间。

这种现象并不明显，但有一个简单方法可以诊断出来这种情况是如何发生的，又是在什么时候发生的：询问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属：“请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又没有效果的事情？”问这样的问题，而且问得对方敢说真话，才是真正的有效管理者的特质。

即使管理者处理的都是颇有成效的工作，其处理方式仍可能造成别人时间的浪费。

某一大企业机构的高级财务经理，深感会议浪费了太多时间。通常，不管讨论的是什么问题，他都通知财务部各单位主管全体前来开会，其结果是会议每次都拖得很长。出席会议的每一位主管，为了表示自己对问题的关切，都会提出至少一个问题，而所问的大多数问题与会议要讨论的问题无关，会议时间自然拖长了。直到有一次这位高级财务经理诚恳地问了大家，才知道大家也都认为会议太浪费时间了。可是，他又想道：每一个人在组织中都至为重要，都应该了解情况，开会时如果少请几个人，他又担心会使未被邀请的人觉得他们被忽视。

然而，现在这位财务经理终于找到了一种两全的方法，这种方法能够以不同的方式来满足其下属的地位需要。开会前，他先普遍分发一份开会通知：“兹订于星期三下午3时，在四楼会议室，邀请赵钱孙李四君开会讨论下一年度的资本预算问题。如果哪位需要了解这个问题或愿意参与讨论，也请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，并告知有关的会议决策，供各位参考并希望提供宝贵意见。”

过去每次会议都要12个人参加，花费整个一下午，而现在只要3个人和1个秘书出席，花费很少的时间就可以解决问题，会议大约1个小时的时间就可以结束了，并且没有一个人有被忽视的感觉。

许多知识工作者都意识到了哪些事情会浪费他们的时间，然而他们却不敢面对这个问题。他们怕因小失大，铸成错误。殊不知即使有了错误，也能很快弥补。能够大量削减不必要的和非生产性的工作，则工作就进行得快多了。

大胆减少自己的工作，真会出问题吗？只要看看那些管理者虽然身患重病，甚至于身有残疾，仍能干得有声有色，就可知道这种顾虑是多余的。

第二次世界大战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生就是一个实例。霍普金斯当年已体衰力竭，生命垂危，举步维艰，每隔一天才能办公几个小时。因此，他不得不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作。但这丝毫无损于他的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位“盖世奇才”。他完成的任务，当年美国政府无人能比。

消除浪费时间的因素

上面介绍的三种诊断性的问题是关于非生产性的和浪费时间的活动的处理，这些问题是知识工作者有一定控制力的问题。每一位知识工作者和每一位管理者都该扪心自问那些问题。但时间浪费有时也是由于管理不善和机构有缺陷引起的，身为主管也应予以同等的重视。管理不善不仅会浪费大家的时间，更重要的是会浪费主管自己的时间。由于管理不善和机构

缺陷而造成的四个浪费时间的的主要因素，将会在下面逐一地讨论。

1.首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而产生的浪费时间的因素。我们应该注意的，是组织中一而再、再而三地出现同样的“危机”。同样的危机如果出现了第二次，就绝不应该再让它出现第三次。

工厂中每年发生的库存危机问题就属于这一类。这种问题今天固然可以用计算机来解决，而且解决得比从前更为彻底，但也比从前更加费钱了。这样的解决方法很难说是了不起的进步。

一项重复出现的危机应该总是可以预见的。因此，这类危机可以预先防止，或者可以设计成一种例行工作，使每个人都能处理。所谓例行工作，是将本来要靠专家才能处理的事，设计成无须研究判断，人人均可处理的工作。例行的工作，可以说是专家从过去的危机中学会的一种有系统、有步骤的处理方式。

重复出现的危机，并不仅限于组织的较低层次。组织中每一个部门都深受其害。

某一大型企业，多年来每到12月初，就会发生这样的危机：该公司业务的季节性很强，每年第四季度为淡季，销售和利润均不易预测。然而，按照公司规定，管理当局要在第二季度结束时提出的中期报告中，预估全年的盈余。3个月后第四季度开始时，整个公司各部门都立刻紧张起来，为达成管理当局预估的目标而忙碌。在年底前的三五个星期之内，管理层没法做任何其他事情。然而这一危机，其实只要动一动笔便能解决：预估数字不必过于精确，只要列出一个上下范围就行了。这项措施，事实上完

全符合公司董事会、股东和金融界的要求。多年以前的危机到底怎样，公司中几乎没有人知道了，这种危机现在已不复存在，而且因为管理者不必再浪费时间来配合预估成果，每年第四季的业务绩效反而比过去好了。

另一个例子是，罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）在1961年出任美国国防部部长之前，国防部内也是每年一度在春天发生定期性的危机，也就是在6月30日会计年度结束前。在五六月份，每一位管理者、军事人员或者公民，即国防部上上下下都为了要消化当年度的预算而忙碌。如果国会核定的预算不能消化，就得将剩余部分缴还国库。但在麦克纳马拉接任后，很快地看出了这根本不是问题。原来美国法律一向规定，对于必需的预算而尚未用完的部分，可以转入一个临时账户。

同一个危机如果重复出现，往往是由疏忽和懒散造成的。

多年以前，我初次做管理顾问时，常常区分不清楚一家企业机构管理的好坏，但并不是说我没有生产方面的知识。后来我才发现：一家平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一家工厂常是高潮迭现，在参观者看来大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，并且已经将解决办法变成例行工作了。

同理，一个管理上了轨道的组织，常是一个令人觉得兴味索然的组织。在这样的组织里，所谓“引人入胜”的事情大概就是为未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

2.人员过多也常常造成时间的浪费。当然，人员太少，力量不够也不

行，否则工作纵然完成了，其结果也肯定不尽如人意。这却不是一成不变的定律。常见的现象是人员太多，以致没有有效性。因为大家的时间可能没有花在工作上，而是用在协调人员之间的关系上了。

判断人数是否过多，有一个靠得住的标准。如果一个高级管理人员，尤其是经理，不得不将他工作时间的1/10花在处理所谓“人际关系”、纠纷与摩擦、争执和合作等问题上，那么这个单位的人数就过多了。人数过多，难免彼此冲突，也难免成为绩效的阻碍。在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

3.另一个常见的浪费时间的因素是组织不健全，其表现就是会议太多。所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时既开会又工作。一个结构设计臻于理想的组织，应该没有任何会议（在今天动态的世界中，这样的组织结构当然只是理想而已）。每个人应该都能了解他的工作所必须了解的事，也应该都能随时获得他工作所必需的资源。我们之所以要开会，只是因为各有各的工作，要靠彼此合作才能完成某一特定任务。我们之所以要开会，只是因为某一情况所需的知识和经验不能全部装在一个人的头脑里，需要集思广益。

但是，会议应该是不得已的例外，不能视为常规。一个人人随时开会的组织，必然是一个谁都不能做事的组织。试着看看我们的时间记录，如果发现开会太多——参加会议的时间占总时间的1/4以上，那么这一定是一个浪费时间的组织。

原则上，一位知识工作者的时间绝不能让开会占用太多。会议太多，

说明职位结构不当，也说明单位设置不当。会议太多，表明本应由一个职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了，同时表明职责混乱以及未能将信息传送给需要信息的人员。

4.最后一个浪费时间的因素是信息功能不健全。某家医院的院长，多年来一直为应付医院内医生的电话而苦恼。医生打电话给他，要求他为病人安排一个床位。住院部都说是没有床位了，但是这位院长几乎每次都可以找到空床位。其原因是在病人出院时，住院部不能立刻接到通知。当然，有没有床位，各病房的护士长随时都清楚，主办出院结账手续的出纳台也能随时知道。住院部的人是在每天清早5点办理“床位调查”工作，而通常病人大多是在上午医生查房之后才办出院手续。其实像这样的问题，只要各病房护士长在填写出院通知单给出纳台时，多填一份副本送住院部就解决了。

以上所说的种种浪费时间管理的缺点，例如，人数过多、组织不健全或信息系统失灵等，有时是轻而易举就可以改善的，但有时也要花费很多时间和耐心才能改善。不过，只要你肯付出努力，这种改善的效果是很大的，特别是可以帮你省出很多时间。

统一安排可以自由支配的时间

管理者在做过了自己的时间记录和分析后，就可以试图来管理自己的时间，并决定有多少时间可用于重要事务。换句话说，有多少时间可以自由支配，又有多少时间可以用在确实有贡献的大事上。

但是，对于可以自由支配的时间，也不要心存太大奢望。无论一位知

识工作者怎样无情地删掉了浪费的部分，其自由支配时间仍然不会太多。

一位知识工作者的职位越高，其不能自行支配的时间也一定越多，不能用在确实有贡献的事情上的时间也就越多。组织的规模越大，其用于维系组织的协调一致和运行，而没有用于发挥组织功能及生产的时间也一定越多。

因此，有效的管理者知道他必须集中他的自由支配时间。他知道他需要集中整块时间，时间分割成许多段等于没有时间。如果能够将零碎的时间集中成大块的时间，即使只有一个工作日的1/4，通常也足以办理几件大事。反之，零零碎碎的时间，像通过15分钟或者半个小时这样时间段的累加，纵然总数有3/4个工作日，也是毫无用处的。

所以，时间管理的最后一步，应该是将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

至于如何集中，则各人有各人的办法。有些高层管理者，在一星期内，留有一天在家工作。许多杂志主编和主持研究的科学家，就常常采用这种方法。

还有人将会议、审核、问题分析等例行工作，规定排在一星期内的某两天中办理，如周一和周五，而将其他日子的整个上午保留下来，用于处理正常运作中真正重大的事务。

不过，话又得说回来：集中自己的时间，集中的“方法”倒在其次，重要的是时间如何用。许多人把次要的工作、非生产性的工作集中起来办理，因而为这些事情匀出一整块时间。但这样的方法并无太大的作用。因

为这样的方法，不啻在心理或时间上，仍然放不下那些次要的事情，放不下那些贡献很少而又认为不能不做的事情，而几乎没有时间花费在那些他们必须做的重要事情上。结果终究还会产生新的时间压力，来占用他的自由支配时间，进而牺牲他应该做的事。几天或几星期后，他整块的自由支配时间又回来了，时间又会被那些所谓“新的问题、新的紧急事件、新的麻烦”瓜分得无影无踪了。

所有卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能一劳永逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以自由支配时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

有一位极为有效的管理者身边经常带着两张这样的完成期限表。一张是有关紧急事件的，另一张是做起来自己并无兴趣但却非做不可的。每次在发现完成时间比预定期限落后时，他就可以觉察到可自由支配时间已有溜走的迹象了。

总而言之，时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间也是系统地分析自己的工作、鉴别工作重要性的一种方法。

“认识你自己”这句充满智慧的哲言，对我们一般人来说，真是太难理解了。可是，“认识你的时间”却是任何人只要肯做就能做到的，这是通向贡献和有效性的必由之路。

第17章 有效的决策

有效的管理者不做太多的决策，他们只集中精力做一些重大的决策。他们所重视的是分辨什么问题为例行性的，什么问题为策略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象是决策往往需要宽松的时间。他们认为，操纵很多变数的决策技巧只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合乎情理的决策，而不是巧妙的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，而有效的管理者已经了解到分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时间的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，就称不上是真正的决策，最多只是一种良好的意愿。这就是说，有效的决策虽然以高层次的理性认识为基础，但决策的推行却必须尽可能地接近工作层面，必须力求简单。

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，其实也许是一位最有效的决策者。他就是20世纪初美国贝尔电话公司的总裁韦尔先生（Theodore Vail）。韦尔在1910年之前担任该公司总裁，直到20世纪20年代中期，前后将近20年。在这段时期中，韦尔创造了一个世界上最具规模、成长得最大的民营企业。

阿尔弗雷德·斯隆先生在1922年出任通用汽车公司总裁，那时正当韦尔先生退休之前不久。斯隆也跟韦尔相似，设计和构建了一家举世无双的大企业。他不是韦尔，他的时代也不是韦尔的时代，但是他所做的一项令人难忘的大决策——使通用公司采取分权组织制度，跟韦尔所做的大决策相比，同样是了不起的大手笔。

斯隆先生著有一本回忆录，书名是《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors，1964年，纽约Doubleday公司出版）。书中说他在1922年出任总裁时，通用汽车公司的组织简直是一盘散沙，各自为政。通用汽车公司原是由几个企业合并而成，但是在合并后，各部门的主管都像是独立部落的酋长，完全不听“王命”，他们都按照自己的经营方式，仍然像经营自己的公司一样经营。

斯隆先生看清了问题的根本，认为这并不是因为合并才发生的过渡期间的问题，而是一家大型企业常见的问题。

决策过程

韦尔和斯隆的决策的主要意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争议的特性，而是体现了决策的以下五个要素：

·要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。

·要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”。

·仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

·决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

·在执行过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

这就是有效决策的五个要素。下面我们一一予以较详细的说明。

决策中遇到的四个问题

有效的决策者首先需要辨明问题的性质，第一个要问的问题就是：这是一个一再发生的经常性问题，还是偶然的例外？换句话说，某一问题是否是另一个一再发生的问题的原因，或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，就应该构建原理和原则来根治；倘若是偶然发生的例外，则应该按情况做个别的处置。

严格来说，按问题的发生情况细究起来，不只有“经常”和“例外”两类，一般可以分成四类。

第一类是真正经常性的问题。发生的个别问题只是一种表面现象。

管理者日常碰到的问题大部分都属于此类。例如，生产上的库存决策，严格来说不能称为决策，只能说是一种措施。这类问题是经常性的，生产方面的许多问题大都属于这种性质。

工厂中的生产管制及工程单位所处理的这类问题极多，每月要有好几百件。然而，分析起来，这类问题绝大部分只是一种表面现象，是一些反

映基本情况的表面现象。但是，只在工厂中一个部门工作的生产部门的程序工程师及生产工程师往往很难看透这一层，他们是“身在此山中”，所以“不识庐山真面目”。有时候，也许他们每个月都会碰到类似问题，如输送蒸汽或流体的管子接头坏了。这样的问题，只有经过较长时间的分析之后，才能显示其为“经常”的性质。这时他们才能发现究竟是否由于温度或压力过高，需要汇集不同的线路，超过设备的负荷，需将接头重新设计。但是在得到这一结论之前，流程控制部门往往早已花了不少修理管子接头的时时间，而并没有从根本上控制这种情况。

第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生的，但在实质上仍然是一项经常性问题。

例如，某公司接受另一家公司的建议，两家公司合并。如果该公司接受这一建议，就永远不会再接到第二次同样的建议了。对这家公司的董事会及管理机构而言，接受这种建议只能是一次性的，是一种特殊的问题。但是，细究这一问题的本质，却的确具有“经常”的性质，企业界随时可能出现这种问题。因此在考虑是否接受时，应以某些原则为基础，必须参考他人的经验。

第三类问题才是真正偶然的特殊事件，是唯一的特例。

1965年11月，美国的整个东北部地区，从圣劳伦斯到华盛顿一带，发生了一次全面停电。根据初步的调查，这的确是一个真正的特殊偶发事件。又例如20世纪60年代初期，因孕妇服用“沙利度胺”而产生畸形婴儿所造成的悲剧，也属于此类。但是这一类偶发事件，发生的概率只有千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，就不太可能再发生第二次。就像我

们坐的椅子忽然间自动分解成碳、氮、氧等元素一样，是几乎不可能发生的。

但是，真正偶然性的例外事件实在少之又少。一旦发生时，我们必须扪心自问：这究竟是一次“真正的偶发事件”，还是另一种“经常事件”的首次出现？

这也就是我们要介绍的第四类问题，也就是决策过程中需要处理的最后一类事件：首次出现的“经常事件”。

以前面所举的两例来说明：美国东北部地区的停电和沙利度胺引致婴儿畸形，直到今天我们才判定其均为“经常事件”之首次出现。我们已具备现代化电力技术和医学知识，如果能寻求“经常性的解决方法”，这种停电事件和畸形婴儿的悲剧，应是不至于一再发生的。

除了上述第三类“真正偶发的特殊事件”之外，其余三类均需要一种“经常性的解决方法”。换言之，需要制定一种规则、政策或原则。一旦有了正确的原则，一切类似问题的解决就将易如反掌。换句话说，问题再度发生时，即可根据原则去处理了。只有第三类“真正偶发的特殊事件”才必须个别对待，没有原理和原则可循。

有效的决策制定者常需花费不少时间来确定问题的属性，他所面临的到底是四种类型当中的哪一种。如果类别错了，其决策必为错误的决策。

到目前为止，我们常犯的错误就是将“经常问题”视为一系列的“偶然问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，其结果自然是失败和无效的。

决策应遵循的规范

决策过程的第二个主要的要素在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目标？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓的“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目标。

边界条件说明得越清楚和越精细，则据以做出的决策越有效，越有可能解决需要解决的问题。反过来说，如果边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

通常，探求边界条件的方法，就是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。通用汽车公司的斯隆先生在1922年接任总裁时想必做过这样的检讨：“如果解除各独立部门的自主权，能满足本公司的需要吗？”他的答案是不能。他的问题的边界条件在于使各经营部门都具备经营能力，负起经营责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，归结起来，根据边界条件的了解，他的问题是公司组织结构的问题，不是人事协调的问题，这使他获得了最后的结论。

有效的管理者明白，一项不符合边界条件的决策，肯定是无效和不恰当的决策。不符合边界条件的决策，有时比一项符合“错误的边界条件”的决策更加误事。当然，不符合边界条件与符合错误的边界条件，两者都是错误的决策。不过，边界条件错了，还可能修正的余地，仍然可能成为有效决策的依据。如果边界条件根本与规范相反，那么就往往难于补救了。

事实上，我们对边界条件必须保持清醒的认识，这能提醒我们一项决策什么时候应该抛弃。

在各种不同的可能决策中要识别出哪项决策最危险（所谓最危险的决策就是勉强可行的决策，唯有在一切顺利的情况下，才可能达成的决策），也必须了解其边界条件。几乎每一项决策都有其意义，但是当我们进一步探究必须满足的规范时，便可能发现各项规范有互相冲突的情况。这样的决策纵然不能说是不成功的，最多也只是大致可能成功而已。若成功需寄望于奇迹，则问题不是奇迹出现的机会太小，而是我们不能依赖奇迹。

最经典的例子当属肯尼迪总统在1961年发动的“猪湾事件”（Bay of Pigs）。这个行动的第一个规范就是要推翻卡斯特罗的古巴政权。但是同时，第二个规范就是造成一种假象：美国军方没有干涉美洲其他共和国家的政权。第二个规范很显然是那么的荒谬，任何时候世界上都没有人再会相信这次入侵古巴是古巴人自发的起义。在那个时候，对于美国领导人来说，“不干涉”的外衣确实是一件合法的必要条件。但是，这两个规范相互之间是一致的，就是想利用闪电战将岛内的卡斯特罗政权推翻，使整个古巴军事力量瘫痪。然而，在这样一个国家想进行这样的行动，无论是整个计划应该取消，还是美国应该全力支持确保入侵能够获得成功，实现的概率显然不会太高。

肯尼迪总统解释这次行动时，谈到这并不是他的错，他说他是听从了专家的意见，我们可以认为这种解释并不是他的无理。这次行动没有成功，是因为没有清楚地考虑到获得成功需要满足的边界条件，他们没有勇

气去面对这样一个悲观的现实：当一个决策必须要包含两个不同的或者是实际上两个根本不一致的规范的时候，这个决策就不再是一个决策而是一个对奇迹的祈祷了。

不过，对重要的决策而言，要确定边界条件和提出规范，仅靠“事实”是不够的，还要看我们如何理解问题，这是一种充满风险的判断。

任何人都可能做出错误的决策，事实上任何人也确实会做出错误的决策。但是，任何人做决策，都不能不顾及边界条件。

什么是正确的

决策的第三个要素是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么（更不是研究“谁是正确的”）。人总有采取折中办法的倾向，如果我们不知道符合规范及边界条件的“正确”决策是什么，就无法辨别正确的折中与错误的折中之间的区别，最终不免走到错误的折中的方向。

那是在1944年，我第一次承接一件最大的管理咨询项目时得到的教训。当时我负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策，阿尔弗雷德·斯隆先生是该公司董事长兼总裁。开始工作的第一天，斯隆先生便请我到他的办公室，然后对我说：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么结果，这些都应该是你的任务。我唯一的要求，只是希望你将你认为正确的部分写下来。你不必顾虑我们的反应，也不必担心我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议容易为我们所接受而想到折中。在我们公司里，谈到折中，人人都会，不必劳你大驾。你当然可

以折中，不过你必须先告诉我们什么是‘正确的’，我们才能有‘正确的折中’。”斯隆先生的这段话，我认为可以作为每一位管理者做决策时的座右铭。

所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓的“半片面包总比没有面包好。”第二种“折中”，可以用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一个生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。因此，第二种“折中”完全不可行。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果总是要考虑如何才能被他人接受，又担心他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。世界上的事，你所担心的事情往往永不出现，而你从来没有担心的反对意见和困难，却可能忽然间变成极大的阻碍。这就是说，如果你一开头就问：“这样做恐怕别人不肯接受吧？那么你永远就不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效的答案，更不用说是正确的答案了。”

付诸行动

决策的第四个要素是化决策为行动。考虑边界条件是决策过程中最困难的一步；化决策为有效的行动则是最费时的一步。然而自从决策开始，我们就应该将行动的承诺纳入决策中，否则便是纸上谈兵。

事实上，一项决策如果没有列举一条一条的具体行动步骤，并指派为某人的工作和责任，那便不能算是一项决策，最多只是一种意愿而已。

过多的政策说明令人困扰，尤其是在企业机构里更是如此：决策中没有行动的承诺，没有指定具体人员负责执行，没有指定这项决策是哪一个人的具体工作和责任。所以，组织的成员看到颁布的政策时，总不免是你看看我、我看看你，以为上司只不过是说说罢了。

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个重要的问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被忽略，以致即使有了结果，也是灾难性的。

这里我们可以用一个事例，来说明“谁应该了解这项决策”的重要性。某一制造生产设备的大厂家，几年前决定停产某一型号的设备。这种设备本是该公司多年来的标准设备，迄今仍普遍使用，有关这种设备的订单很多，因此公司决定在未来三年继续向老客户提供这种设备。三年之后，公司才停止生产和销售这种设备。整个公司上下，谁也没有想到这一决策应该让什么人知道，甚至公司采购部门也不知道，因此仍然继续订购这种设备的零件，采购人员只知道按销货金额的一定比率购进零件。结果到了公司正式停产的那一天，库房竟积存了足够8~10年用的零件库存。这笔损失真是相当可观。

反馈

决策的最五个要素是，应该在决策中建立一项信息反馈制度，以便经

常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是由人做出的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。

艾森豪威尔当选美国总统时，他的前任杜鲁门总统曾说：“可怜的艾克，他是军人，下达命令后必须有人执行；现在他要坐在这间大办公室里了，只怕他发布命令之后，一件事也做不成。”

为什么美国总统发布的命令不能贯彻，这不是因为军事将领比总统的权力更大，其实是因为军事组织早就知道仅仅发布命令是没有用的，必须同时建立反馈制度，可以检查命令的执行。而最可靠的反馈却在于亲自视察。然而当了总统，通常只能批阅报告。批阅报告有什么用呢？在军队里，长官发了命令，总得亲自检查命令的执行，至少也得派遣代表去检查，而不会坐在总部等候报告。这不是说军人不信任下属，而是经验告诉他们，“报告或沟通”不一定靠得住。

这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴的道理。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂，看看他的官兵究竟吃些什么。

自从计算机问世以来，这个问题更加重要了。因为有了计算机，决策者和执行者之间的关系可能更加疏远。所以，如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节。计算机处理的只是抽象资料，抽象资料只有经过实践的检验之后才是可靠的。否则，计算机必将引人走入歧路。

若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者是否已经过时，是否需要重新考虑，只有亲自检查才最为可靠。尽管这不是唯一的方法，起码也是最为有效的一种方法。而且，这种前提迟早是要过时的，因为现实绝不会一成不变。

我们需要组织化的信息作为反馈。我们需要数字，也需要报告。可是如果反馈不能反映实际情况，我们又不肯亲自察看，那么我们的决策缺乏有效性也就不该怨谁了。

见解而非事实

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“是”与“非”之间的选择，最多只是“大概是正确的”与“也许是错误的”之间的选择。而绝大多数的选择都是任何一项方案均不一定比其他方案好时的选择。

大部分关于决策的著作，开宗明义，告诉读者，第一步总是说“先搜集事实”。但是卓有成效的管理者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解开始的。所谓见解，乃是“尚待证实的假设”；见解不能获得证实，就毫无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定相关的标准，尤其是有关的合适衡量标准。决策有效与否，这是关键所在，也是常引起争论的地方。

最后，许多教科书又说，有效的决策来自大家关于事实的一致意见，其实这也不然。正确的决策常在多种不同而且互相冲突的见解中产生，常在多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。

先要搜集事实是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么事实。事件本身并非事实。

人总是从自己的见解开始，所以要求人们从搜集事实开始，是不符合实际的。其结果是：他所搜集的事实，必然以他自己既有的结论为根据；他既然先有了结论，必能搜集到许多事实。干过统计工作的人都能体会到这一点，所以往往最不相信统计数字。统计工作人员也许知道提供数字者的立场，也许不知道提供数字者的立场，但是他知道数字是可疑的。

因此，唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应该以明确承认“见解为先”作为基础，这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证的，就只有放弃了。

有效的管理者鼓励大家提出见解。但在鼓励的同时，他也会叫大家深思其见解，认清其见解经过实证后的结果。因此，有效的管理者会问：“要验证某一假设是否为真，我们该知道些什么？”“要验证某一见解，应该有些怎样的事实？”他会培养出一种习惯：他自己这样问，也使与他共事者这样问，认清需要观察些什么、需要研究些什么和需要验证些什么。他会要求提出见解的每一个人，负责理清它们并且可以期待和寻找什么样的事实。

但是最关键的问题应该是：“相关的标准是什么？”由于这一问题，很自然地会转到关于衡量的课题：问题本身的衡量和决策的衡量。只要分析一下真正有效的正确决策是如何达成的，我们就能发现我们为确定衡

量方法所耗用的时间和精力极多。

有效的决策者通常必先假定传统的衡量方法并非适当的衡量方法。否则，他就用不着做决策了，他只略做简单的调整就可以了。传统的衡量方法反映的是昨天的决策。我们之所以需要一项新决策，正是表示过去的衡量方法已经不适合于今天了。

那么，如何才能找出适当的衡量方法呢？如本书前面所述，只有依靠“反馈”的制度。不过，这里的所谓反馈是决策前的反馈。

举例来说，人事方面的许多问题都用“平均”数字来衡量，如“平均每百人发生停工事故数”“缺勤率”“病假率”等。但是，一位管理者如果肯亲自出去看一看，就能发现他需要的是另外一种衡量方法。“平均数”适用于保险公司的需要，但是对人事管理的决策没有意义，甚至有时还误导人们。

以“停工事故”而言，可能大多数意外事件均发生在工厂内某一两个部门里。至于“缺勤率”，也可能大部分出现在某一个单位。甚至于“病假率”，也不见得每一部门都与“平均数”相近，可能只局限于某一部分人，如年轻女性。所以，有关人事方面的措施，如果仅以“平均数”为依据——例如据以推动全厂性的安全运动，就不见得能收到预期效果，甚至可能使情况更糟。

找出适当的衡量方法不是数学方法所能解决的，这是一项带有风险的判断。

说到判断，必须先有两项以上的方案，从其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“是”与“非”，那么也不称其为判断了。唯

有在多项方案中，我们需凭借深入研究才能有所决定，而且正确与否的决定还存在一定风险的时候，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再从其中选取最适当的一种。

制造反面意见

如果没有考虑每一个可能方案，那就会产生偏颇。

这也正说明了有效的决策者为什么故意不遵循教科书上的原则的道理。教科书上说，决策需要寻求“意见的一致”，但是他们却有意“制造”互相冲突的不同意见。

换句话说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的首要原则。

据说，通用汽车公司总裁阿尔弗雷德·斯隆先生曾在该公司一次高层会议中说过这样一段话：“诸位先生，在我看来，我们对这项决策已经有了完全一致的看法。”出席会议的委员都点头表示同意。但是他接着说：“现在，我宣布会议结束，这一问题延到下次开会时再行讨论。我希望下次开会时能听到相反的意见，只有这样，我们才能得到对这项决策的真正了解。”

斯隆做决策从来不靠“直觉”，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的

决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

为什么应该有反面意见，主要有三种理由。

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统如此，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计也是如此。

唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过对深思熟虑的反面意见的讨论。

第二，反面意见本身正是决策所需要的“另一种方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，那与赌博有什么区别？只有一种方案，失败的机会一定会很高。也许这项决策一开始就错了，也许其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原来就有若干种方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，除此以外别无他途，决策者在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

第三，反面意见可以激发想象力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位管理者处理问题时，不管是政治、经济、社会，还是军事，通常总是“不确定性”极高，这个时候就需要有“创造性”的解决方案来开创新的局面。这就是说，我们需要想象力，因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。

我不得不承认，有丰富想象力的人并不是太多，但他们也不像人们想

象的那么稀少。想象力需要被激发后才能充分发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，特别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想象力的最为有效的因素。

所以，有效的管理者会运用反面意见。只有这样，他才能避免为“似是而非”的看法所征服；他才能得到“替代方案”，以供他选择和决策；他也能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发他本人的想象力，启发与他共事者的想象力。反面意见能把“言之有理”者转化为“正确”，再把“正确”转化为“良好的决策”。

有效的管理者绝不认为某一行动方向为“是”，其他行动方向均为“非”。他也绝不坚持己见，以自己为“是”，以他人为“非”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

当然，有效的管理者知道世上有蠢材，也有搞恶作剧的人。但是，他绝不会将持不同意见的人轻易地视为蠢材或捣蛋者，他总是假定任何人提出不同的意见，一定是出于至诚。所以，某人的意见纵然错了，也是由于此人所看到的现实不同，或他所关切的是另一个不同的问题。因此，有效的管理者会问：“如果此人的立场果真正当、合理、有见地的话，此人的看法又将如何呢？”有效的管理者关切的是“理解”。只有在有了确切的理解之后，他才研究谁是谁非。

某家律师事务所给刚从法学院毕业的新人报到后分配的第一件工作，总是一个最棘手的案子。这种办法对新人虽然太“苛刻”，可是却使他不得不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这案子时，不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新人的一种很好的训练。这样的训

练能使新人一开始就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案，这样，新人就能从两方面来看一个案子，而将一案当成两案来思考了。只有这样，他才能对他处理的案件有真正的了解。也只有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们是不是真需要一项决策

最后，有效的管理者还要再问一个问题：“我们是不是真需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？这是因为有时候不做任何新决策，可能正是最好的决策。

做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少要冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀，同样地，不到非做决策不可的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策者也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于激进，有的则偏于保守。但是，性格尽管不同，他们应当信守的原则却是统一的。

什么时候需要做决策？如果继续保持原状，不做任何决策，情况就会恶化，那就必须做出新的决策。在遇有新的机会来临时，而且这个新的机会至关重要、稍纵即逝的时候，也必须立刻做出新的决策。

决策的反面是不做任何决策，有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问：“保持现状，会有什么后果？”如果答案是“不会有变化”，那么我们又何必横生枝节呢？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不至于有什么严重后果，我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在推销和运输部门。于是，他用了各种办法去帮助这两个部门控制成本。他发现某一有效运作的部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已近退休之年，予以解雇未免不近情理，但他不听。他还说：“为什么要留用这几位老职员而使整个工厂受到影响呢？”

这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得是他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对，而事实就是这样。其实，2000年前罗马律法就曾说过：“行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。”直到今天，我们的决策者还需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做的决策与可以不做的决策这两者之间。我们遇到的问题，大多数并不是“随它去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。

在这种情形下，有效的管理者会比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面的两种原则就够了：

·如果利益远大于成本及风险，就该行动；

·行动或不行动，切忌只做一半或折中。

以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一种冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更为严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者只会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半的行动才是不折不扣的错误，是一种绝对不符合最起码的要求和边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量了。一切都已经一目了然，应该采取什么行动，也已经清清楚楚。该采取什么决策，已是明摆着的了。

不幸的是，许多人到了这一步反而犹豫起来。决策者这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说：良药苦口，这句话虽不见得是真理，但实际上良药却没有那么苦口。同样地，我们不敢说所有决策都会让人觉得痛苦，但实际上有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

到了这一步，有效的管理者绝会说：“让我们再研究研究！”那只能说明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会问：“是不是再做一次研究就能讨论出新的方案？即使研究出新的方案，它是不是一定比现有的方案好？”如果答案是否定的（在通常情况下，都会是否定的），那么管理者就不需要再去做任何研究，他也绝不会因为自己的优柔寡断再去浪费别人的时间。

不过，如果他的确尚未了解清楚，也不会冒冒失失地决策。有效的管理者都知道希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”，那是潜藏在人身体内的“神灵”，他不断地提醒我们：“千万要小心！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕或因其麻烦而退却。暂时犹豫有时难免，但也仅仅是“暂时”而已。在我认识的许多最佳的决策者中，就有这样一位，他常说：“我通常总要停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十有八九是出在不必要的细节上。至于那第10次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一最重要的事实，也许是有某项疏忽或失误，也许是判断错了。但是，通常在最后总能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，就像福尔摩斯在侦探小说中说的：“对了，为什么凶手出现时，巴斯克维尔猎犬没有叫呢？”

但是有效的决策者不会等得太久，也许一两天，最多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

组织雇用知识工作者并不是要他去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

因此，计算机问世后，决策将不仅仅是高层中少数几个人的事了。同样地，今天组织中的每一位知识工作者都必须是一位决策者，至少也得在决策过程中担任一个积极的、富有智慧和的自主性的角色。从前，决策只是高度专业化的职能，只由极少数几位责任分明的人物承担，其他人只是贯彻执行。在今天新的社会机构和大规模的知识组织中，几乎每一个单位都要承担决策了，虽然不能说这是他们每天必有的任务，至少也已成为他们的正常任务了。每一位知识工作者有效决策能力的高低，正决定了其工

作能力的高低，至少那些身负重责的知识工作者，必须做有效的决策。

第18章 发挥沟通作用

现在，我们拥有越来越多的与别人沟通交流的手段，而这些对于在第一次世界大战时期就开始从事组织沟通问题研究的人而言是难以想象的。如今，管理沟通已经成为各类机构——商业企业、军队、公共行政管理机构、医院、大学和研究机构的学者与实际工作人员所关心的中心问题，其中，改进大型机构中的沟通更是心理学家、人际关系专家、管理者和管理学者专注研究的问题。

然而，何谓沟通呢？沟通就像神秘的独角兽一样难以捉摸。以前，环境是如此嘈杂，噪声也非常大，以致没有人能真正听清楚其他任何人的低低私语。但是，很明显的表现就是人与人之间的交流变得越来越少。

我们通过失败汲取了许多经验与教训，并了解到沟通的四项基本原则：

- 沟通是一种感知；

- 沟通是一种期望；

- 沟通产生需求；

·沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的，但它们又是互相依存的。

沟通是感知、期望，也是需求

禅宗佛教徒、伊斯兰教的神秘主义者、犹太教的法典学家都曾经提出这样一个古老的难题：“如果在森林中有一棵树倒下了，而周围并没有人听到，那么是不是没有声音呢？”现在我们知道，这个问题的正确答案应该是：没有声音。但是的确存在声波，可是如果没有人感觉到它的存在，就没有声音。声音是由感觉产生的，声音就是沟通。

这个故事可能显得平淡无奇。古代的那些神秘论者毕竟早已知道了这一点，他们也始终回答说：如果没有人听到，就没有声音。但是，这个似乎平淡无奇的说法却具有很大的实际意义。

首先，它意味着进行沟通的是信息的接收者。所谓的发送信息者，即发出信息的人并没有进行沟通，他只是发出声波，如果没有人听到，就没有沟通，有的只是噪声。发送信息者运用说、写或者唱的形式，但是并没有进行沟通。实际上，也不可能进行沟通，他只是使接收者（或者更准确地说是“感知者”）可能或不可能感知到什么。

在柏拉图的修辞学著作《斐德罗篇》（Phaedo，当时最早的有关修辞学的论著）中，他引用了苏格拉底的话：人们必须使用通过对方的经验能够理解的语言来进行沟通，即使用木工了解的语言同木工讲话，使用医生了解的术语同医生交流，依此类推。人们只能用接收者的语言或术语来进行沟通。其中的术语，必须以经验为依据。因此，试图向人们解释术语是什么毫无用处，如果不是以沟通者自身的经验为依据，那么这些术语实际上就超出了他们的感知能力，他们也就不能够接受和理解这些术语。

无论采取什么媒介手段，沟通的第一个问题都应该是：“这些信息在接收者的感知范围之内吗？他能接收吗？”

人们很少认识到在沟通过程中可能还存在其他方面的东西。有些事情，对我们来说是如此显而易见，从感情经验来说确实如此，但却存在同我们所看到的可能完全不同的另一面——“背面”或者“侧面”，因而可能导致完全不同的感知和理解。在著名的盲人摸象的故事里，几个盲人碰到了一种新奇的动物，每一个盲人都摸到了同一头大象的不同部位——象腿、象鼻子和象肚子，得出了完全不同的结论并坚持自己的结论，这实际上就是由于各人的条件不同所导致的。如果他们不了解这一点，如果摸象肚子的那个盲人不亲自去摸一摸象腿，他们就不可能进行沟通。换言之，如果不首先了解接收者，即真正的沟通者能够看到什么以及为什么会看到这些，我们就不可能进行沟通。

通常来说，一个人所感知到的实际上是期望去感知的东西。在很大程度上，我们只是看见了期望看见的，或者听见了期望听见的东西。而在期望以外的事物，可能正是我们感觉不满意的，但这一点并不重要，虽然在绝大多数有关企业和政府机构的沟通著作中，都认为这一点很重要。真正重要的是，现实当中根本接收不到自己所不期望的东西。那些视而不见、听而不闻的东西都被忽略了，或者我们对此做出了错误的理解，把它误看成、误听成所期望的事情了。

人们往往把各种印象和刺激纳入某个期望框架之中，并竭力抵制“观念的改变”，也就是说，感知自己并不期望感知的东西，或不去感知自己期望感知的东西。当然也可以提醒人们，他们所感知的同他们所期望的东西是相反的。但是，要做到这一点，首先要了解他们期望的感知是什么，然后，还要求有一个清楚明白的信号——“这是不同的”，即打断其连续性的一种震动。但是，用微小的递增步骤使人们认识到自己所感知的并不是

他们所期望的渐进式变革，那是行不通的。那样做反而会强化他们的期望并使其更为肯定：所感知的正是接收者所期望的。

因此，在能够进行沟通之前，我们必须知道接收信息的人期望看到和听到的是什么，唯有如此，才能够弄清楚是否可以利用他的期望来进行沟通，也只有通过对他的期望了解以及适当运用“转换的震动”或“觉醒”，才能够打破信息接收者的期望，并迫使其承认已经发生了他所不期望的事情。

每一个报纸编辑都知道另外一种类似的现象：用来“填补”版面的一些无关紧要的三五行的“补白”，却被很多人阅读并且记住了。为什么人们要阅读甚至记住这些小事呢？这些补缺版面的内容通常包括：在一个早被遗忘的宫廷中曾经流行每一条腿上穿不同颜色的袜子，或者烘面包的发酵粉最初是在什么时间和地点得到使用的。但是，有一点是不容置疑的，那些讲述无关紧要事件的小补白是人人都爱读的。而且，更为重要的是，除了报纸上有关重大灾难的惊人标题以外，它比其他任何东西都更易被人牢牢记住。其中的原因是：这些补白并没有提出任何阅读要求。事实上，也正是由于补白的无关紧要的性质，才使它们被人记住。

沟通始终源自动机，它肯定会要求信息接收者变成什么样的人、做某件事情或者相信某件事情。也就是说，如果沟通符合信息接收者的愿望、价值观和动机，它就是有效的，反之，就很可能根本不被接收，甚至会遭到抵制。

当然，最有力的沟通能起到“改造作用”，即改变人们的个性、价值观、信念和愿望，但这是极为罕见的，而且每一个人在内心深处都极为强

烈地抵制。据《圣经》记载，即使是“上帝”，也要先把以色列扫罗王（Saul）的眼睛打瞎，然后扫罗王才相信“上帝”并使其上升到使徒保罗的同等地位。因此，想要起到沟通的改造作用，往往要求人们的降伏。

沟通和信息

沟通是一种感知，而信息是一种逻辑。因此，信息是纯粹形式上的，是没有什么意义的，是不具人格特征的，不属于人与人之间的。信息越是能摆脱人的感情、价值观、期望和感知等因素，则越有效和可靠。事实上，它就越具有信息的作用，就越有效率。

信息以沟通为先决条件。信息总是编码的，为了接收信息，信息接收者必须知道并了解其编写代码的方式，以此破解并获取信息。当然，使用信息，就更需要做到这一点了。为此，就要求有事先的协议，即要求有某种沟通，至少要使信息接收者知道信息是关于什么事情的。

总而言之，沟通重要的是感知，而不是信息。事实上，最完善的沟通可能纯粹是“分享经验”，而没有任何逻辑内容。

自上而下的沟通和自下而上的沟通

我们在研究已有的关于组织中的沟通，为什么会失败以及未来取得成功的必要条件时，从这些知识和经验中能学到什么呢？

几个世纪以来，我们都试图进行自上而下的沟通。但是，无论我们做出怎样的努力，这都是行不通的。沟通不畅的最主要原因就是这种沟通把

重点放在了我们想要说的方面。换句话说，它是假定发出信息者在进行单项沟通。

这并不意味着管理者不用再努力使自己所说的或所写的更为明确、容易理解。事实上，也绝非如此。不过，这却意味着只有在我们明确自己需要表达什么以后，才能谈到如何来表达。而这是不能依靠“我同你说”来实现的，需要双方的有效交流才可以。

但“倾听”也行不通。梅奥的人际关系学派在40年以前就认识到传统沟通方法的失败，其解决办法就是增加了“倾听”。管理者不应该从“我们要讲什么”出发，而应该从下属需要知道什么、对什么感兴趣和准备接受什么出发。人际关系学派的这个处方，虽然很少被实际采用，但是直到现在仍然是一个经典的公式。

当然，倾听是沟通的一个先决条件，但是只有倾听还是远远不够的，也是行不通的。倾听是假定上司能够理解他听到的东西，换句话说，是假定下属能够进行沟通。但是，很难看出为什么上司做不到的事情，下属却一定能够做到。事实上，我们并没有理由来假定下属能够做到进行沟通，也同样没有理由认为倾听所造成的误解一定会比错误沟通少。此外，倾听的理论并没有把“沟通提出的要求”这一点估计在内。倾听并不能显示出下属的爱好、愿望、价值观和期望，倾听可以说明产生误解的原因，却并不能为理解打下基础。

当然，这并不是说倾听是错误的。正像我们说自上而下的沟通是行不通的，并不表明我们反对写得更好、说得更简单明了、使用对方的语言而不是自己的行话来进行沟通一样。事实上，认识到了沟通必须是向上的，

或者不如说沟通必须从接收者出发而不是从发出者出发，这正是倾听理论的依据，是完全合理而又十分重要的，倾听只是一个出发点而已。

更多和更好的信息并不能解决沟通问题，也不能弥补沟通差距。相反，信息越多，则对沟通有效性的要求也就越高。换言之，信息越多，沟通双方的差距可能也越大，越要求有效沟通。

目标管理

关于沟通，我们能够讲些什么富有建设性的东西，又能够做些什么呢？

目标管理是能够有效沟通的先决条件。目标管理要求下属仔细考虑他能够为组织以及组织中的某个单位做些什么，他的主要贡献是什么并承担些什么样的责任，下属还要把自己考虑所得出的结论告诉上司。

下属所得出的结论很少就是上司所期望的。事实上，实行目标管理的首要任务，正在于显示出上司和下属在感知方面的差异。但是，感知却体现并集中在对双方来讲都是真实的事物上。认识到他们对同一现实存在不同看法，这本身就是一种沟通。

目标管理使预定沟通接收者（在这里是指下属）获得他能够了解的经验，并使他有可能接触到实际的决策、优先次序问题、在个人想要做的和形势所要求做的之间进行抉择，尤其是使沟通接收者对决策的成效负有一定的责任。他可能不会以同上司一样的方式来看待形势，事实上也很少以同一方式来看待，甚至根本就没有必要这样做。但是，他可以因此而理解

上司所面临处境的复杂性，并获悉这种复杂性并不是由上司造成的，而是形势本身造成的。

本章中提到的一些例子，可能是一些不十分重要的例子。但它们也许能够表明我们在沟通方面失败和成功的经验（大部分是失败的经验）以及在学习、记忆、感知与激励等方面的研究工作所得出的主要结论：**沟通要求共享经验。**

如果把沟通看成是从“我”到“你”，那么就不会有沟通存在。只有从“我们”中的一个成员到另一个成员，沟通才行得通。**实行沟通不应该是组织的一种手段，而应该是一种组织方式。**这可能是我们在沟通失败的案例中得出的经验、教训，也是对沟通需求的仔细斟酌得出的结论。

第19章 领导是一种工作

领导（leadership）这个词现今是越来越时髦了。一家大银行的人力资源副总裁曾经态度非常诚恳地打电话跟我说：“我们希望你能办个研究班讲一下如何获得超凡魅力。”

当前，关于领导能力和领导素质的书籍、文章和会议遍布于每个角落。似乎每位CEO都必须看上去像一个精力充沛的联盟骑兵将军，或者会议室中的猫王埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley）。

当然，领导能力的确非常重要。但是，现在它与我们所吹捧的领导能力有很大的不同。它与领导素质关系不大，与超凡魅力更是没什么联系，它很平淡，并不浪漫，而且有点儿枯燥乏味。领导能力的本质是一种工作表现。

首先，就领导能力自身性质而言，它并没有好坏之分，领导能力是一种手段。而领导能力要为什么样的目标服务才是最关键的问题。

有效的领导并不是依赖于超凡的魅力。艾森豪威尔、马歇尔和杜鲁门都是卓越有效的领导者，但是他们并没有什么特别的魅力。同样，康拉德·阿登纳（Konrad Adenauer）作为第二次世界大战后重建联邦德国的总理也没有什么超凡的魅力。即使于1860年担任美国总统的林肯也根本谈不上有什么魅力。林肯出身贫寒，来自边远地区，骨瘦如柴，举止毫无优雅可言。第二次世界大战期间的丘吉尔一副十分痛苦、遭受失败、濒临崩溃的形象，但最关键的是在战争的最后证明了他的领导是正确的。

事实上，超凡魅力正在成为领导者的梦魇，它会使领导者变得顽固，深信自己永远是正确的，而且不会改变。在古代历史上，这种事情频繁发生，亚历山大大帝是一个例外，他的过早逝世使他免于成为失败者，而留给后人的是他的卓越成就。

实际上，超凡的魅力本身并不能保证领导者的有效性。在入主白宫的总统中，肯尼迪总统可能是最有魅力的人，但他的成就并不十分显赫，很少有哪位美国总统比他的成就小。

同样，也不存在像“领导素质”或“领导个性”这样的东西。罗斯福、丘吉尔、马歇尔、艾森豪威尔、蒙哥马利、麦克阿瑟都是第二次世界大战中高效的著名领导者。但是，在他们中间几乎没有人同时拥有所谓的“个性特征”或“素质”。

工作、责任和赢得信任

既然领导能力不等同于超凡魅力和个性特征，那么，什么是领导能力呢？首先要注意的一点就是：领导是一种工作，那些最有超凡魅力的领导者对此一而再、再而三地强调，比如说，恺撒大帝、麦克阿瑟将军或者蒙哥马利将军；关于企业界的一个例子则是在1920~1955年，领导通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆。

有效领导的基础是对组织的使命进行全面思考，并且要清晰明确地定义和建立组织使命。领导者要确立目标、明确优先权、确定并保持标准。当然，他同样需要妥协，实际上，成功的领导者总是能够痛苦地认识到，他们无法控制一切。但是在妥协之前，有效的领导者已经思考过什么是正

确的，什么是值得做的。领导者的首要任务就是去大声宣布这是一个正确的选择。

目标是区分正确领导与错误领导的工具。一个人在现实约束条件下做出的妥协（可能包括政治、经济、财务或者人的约束因素）是与他的使命或目标相一致还是背离了初衷，就可以界定他是不是一个有效的领导者并起着决定性的作用。另外，他是否坚持一些基本标准（并能够事必躬亲）或者自己可以违反这些“标准”，这些决定了这个领导者身边是否有忠实的拥护者，或者只有虚伪的趋炎附势者。

领导者要将领导视为一种责任而非职位或者特权。有效的领导者从不纵容下属，但是，当出现问题时——通常这些问题会经常出现，他们不会责怪别人。如果说丘吉尔是一个能够清晰地界定使命和目标的领导者，那么，第二次世界大战期间美国军队总司令马歇尔则是一个能够承担责任的领导者。杜鲁门的名言“所有问题到我这里结束”仍然是对正确领导的最好诠释之一。

然而，正是因为有效的领导者知道他最终（而不是任何其他人）要承担责任，所以他不怕同事和下属能力出众。而那些“错误”的领导者总是发动清洗行动，生怕自己的职权地位受到威胁。但是一个有效的领导者希望自己要有得力的助手，他鼓励、督促他们并且真诚地表扬他们。由于他要为同事和下属的失误最终负责，因此他将同事和下属的胜利也看成是自己的胜利，而不是看成一种威胁。领导者的个性也许很虚荣、自负——麦克阿瑟将军几乎就自负到了病态的程度；或者他很谦逊——林肯和杜鲁门谦虚地以至于几乎有点自卑情结。但是，这三位领导者都希望身边有能力出

众、独立、自信的人才，他们鼓励同事和下属，并表扬和提升他们。能做到这一点的还有在欧洲战区担任最高指挥官的艾森豪威尔将军。

当然，有效的领导者都知道这样一个风险性问题：有能力的人通常都雄心勃勃。但是与领导一群庸才相比，这种风险性问题不值得一提。对于一个领导者而言，他还知道，最大的失败是在他刚去世或离职时，整个组织一下子就崩溃了，这样的公司经常出现。有效的领导者知道：领导者最重要的任务是开发人的能量并利用他们的远见卓识。

有效的领导者还需要赢得信任，否则他就不会有追随者，并且，领导者的唯一定义就是拥有跟随者。信任一个领导者并不一定要喜欢他，也不必总是与他意见一致。信任是坚信领导者言行一致。这种信念已经流行了很多年，它叫作诚信。领导者的行为与信仰必须是一致的，至少是相互协调的。这也是一个古老的至理名言，有效的领导者不是以聪明为基础的，他是以言行一致为做事的出发点。

当我打电话把这些告诉银行的人力资源副总裁时，经过很长时间的沉默后，她说：“这与我们多年来所了解的对有效经理人的要求并没有什么两样啊？”

而事实就是如此，或许很多企业意识到了这些，但实际上却并没有做到。

第20章 创新的原则

所有经验丰富的医生都曾见过“如同奇迹般痊愈”的病人。例如，那些病入膏肓的患者突然间康复了。这种情况有的时候是自然发生的，有的时候是通过虔诚的祈祷治疗，或是通过某种荒谬的饮食，或者是通过黑白颠倒的作息方式。只有冥顽不化的人才会怀疑这种痊愈的发生，并将其视为“不科学”。其实，它们确实存在。然而，没有一个医生会将这种奇迹般的痊愈病历写入教科书，或在课堂上教授给医学院的学生。因为它们无法再现、传授和学习，而且这种事情也极为罕见，毕竟，绝大多数绝症患者都难逃一死。

创新是一种实践

同样，有许多创新并不是以有组织、有目的、有系统的方式发展而来的，而这些与我们下面所提到的创新有所不同。有些创新者是“缪斯的宠儿”，他们的创新是“灵光乍现”的结果，而不是依靠辛苦、有组织、有目标的工作得到的。这种创新是无法再现、传授和学习的。到目前为止，我们还没有任何一种可以教授某人成为天才的方法。

但同时，发明和创造也不像一般人所认为的那样，充满着浪漫色彩，“灵光乍现”也是非常少见的。更糟糕的是，我所知道的“灵光乍现”还没有一个转变为创新，它们只是一直停留在聪明的创意阶段。

目标明确的创新源于周密的分析、严密的系统以及辛勤的工作，这正是我所能探讨的，这可以说是创新实践的全部内容。我们之所以要将它展

示出来，是因为它至少涵盖了90%的有效创新。与其他领域一样，想成为一个杰出的创新实践者，只有经过某种训练，并且立足于掌握创新规律，唯有如此，创新实践者才能进行有效的工作，创新也才会有效。

那么，代表创新训练核心的创新原则是什么？其中有几个“要做”，指必须要做的事情；还有几个“不要做”，指禁忌或尽量避免做的事情；另外，还需要满足我所说的几个“条件”。

要做的事情

1.有目标、有系统的创新始于对机遇的分析，而对机遇的分析则始于对创新机遇的来源进行彻底的思考。在不同的领域中，不同的来源在不同的时间里有着不同的重要性。具体来说，系统化的创新就是指要关注创新机遇的七大来源。

·意料之外的事件——意外的成功、意外的失败、意外的外部事件，即组织自己拥有的不能预见的成功和不能预见的失败，组织竞争对手拥有的不能预见的成功和不能预见的失败；

·不协调的事件——现实状况与设想或推测的状况不一致的事件，尤其是流程的不协调性，不论是生产还是分销，或者是顾客行为的不协调性；

·基于程序需要的创新；

·每个人都很少注意到的工业结构和市场结构的变化；

·人口统计数据（人口变化）；

·在认知、意义及情绪上的变化；

·新知识的出现（包括科学知识和非科学知识）。

我们应当对这些创新机遇的来源进行系统的分析和学习。但是，仅仅注意到所有创新的来源是不够的，我们必须有组织、有系统、有规律地对这些来源进行分析和研究，以期能够进行创新。

2.创新既是理性的，又是感性的。因此，创新第二项要做的事情就是走出去多看、多问、多听。这种做法值得再三强调。成功的创新者往往左右大脑并用，他们会既观察外形，又观察人的行为。他们先分析出要满足某个机遇所必需的创新，然后，开始走进人群，观察顾客和用户，了解他们的期望、价值观和需求。

这样，可以了解创新的接受度和价值，可以了解到某项创新方案是否必须符合使用该创新方案的人们的期望或习惯。然后，创新者必须要考虑这样一个问题：“这项创新应该对顾客有什么好处，才能使原先勉强接受它的人变得愿意使用它，并且从中看到自己的机遇呢？”不然的话，创新者极有可能面临以错误形式推出正确创新的风险。

3.创新若要行之有效就必须简单明了，目标明确。它应该一次只做一件事情，否则就会把事情搞糟。如果它不够简单，那就无法正常操作。就像每一种新生事物都会遇到一些麻烦，如果太过复杂，就难以修正。所以，所有有效的创新都异常简单。实际上，一项创新能赢得的最大赞美莫过于人们说：“这太显而易见了，为什么我就没有想到呢？”

即使是以创造新用途和开发新市场为目标的创新活动，也应该把工作

重点集中在一种特定的、清晰的且经过系统设计的应用上。它还应该专注于它所满足的特定需求，或者所产生的特定效果上。

4.有效的创新始于细微之处，它们并不宏大，只是努力去做一件具体的事而已。例如，它可能只是试图让运输工具能够依靠电力在铁轨上行驶，这可能就是促使有轨电车产生的创新。或者，只是试图将相同数量的火柴装入火柴盒中（过去是50根一盒），虽然它很小但也可能是一种创新，这种创新不仅使火柴自动填充机被发明出来，而且还使其瑞典发明者成为垄断世界火柴市场长达半个世纪之久的寡头。相反，那些宏伟的创意，那些旨在“掀起一场工业革命”的计划常常沦为空想。

创新最好能从小规模开始，即只需要少量资金、少量人手，而且针对有限的小市场。否则，创新者就没有充足的时间来进行成功创新所必需的调整 and 改变。因为在初期阶段，很少有创新是“基本正确”的。而只有当规模很小，对人员和资金的要求不高时才能进行必要的调整。

5.最后一个“要做的事情”是，一项成功创新的最终目标是取得领导地位。它的最终目标不一定是“成为一家大企业”，事实上，没有人能够预言是否某项特定的创新最终能成就一家大企业还是绩效平平，毫无作为。但是，如果某项创新从一开始就不以获得领导地位为目标，那么它就不可能具有足够的创新性，也不可能有所建树。旨在取得一个行业或市场主导地位的战略与只期望在某个过程或市场中占据一小块“生态利基”的战略是很不相同的。所有企业家战略，即所有旨在利用创新的战略，都必须在某一个特定环境中夺取领导地位，否则其结果就只是为他人作嫁衣而已，并只能为竞争对手提供机会。

禁忌

以下是几个非常重要的“禁忌”。

1.首先就是创新不要表现得太过于高深。如果创新想要达到一定规模和重要地位的话，就必须使那些普通人也能操作。毕竟，能力低下者是数量充足且取之不尽的来源。过于聪明的创新，无论是在设计上还是在使用上，几乎都注定会失败。

2.创新不要过于多样化，不要过于分散，不能一次想做太多的事情。必须要专注！当然，这是刚才所说的“要做的事情”的推论。偏离核心的创新往往会变得相当散乱。它们将只能停留在创意阶段，而成不了创新。这个核心不一定非得是技术或知识。事实上，无论是营利组织还是公共服务组织，市场知识都比纯知识和技术提供了更好的统一核心。创新工作必须围绕一个统一的核心，否则它们就可能分崩离析。创新需要将所有的努力汇集在一起才能集中力量，进而蓄势待发，并且还要求实际执行的人员能够彼此之间相互了解。要达到这一点，同样需要一个统一的、共同的核心，而多样化和一心二用会破坏这种统一的核心。

3.最后，不要尝试为未来进行创新，要为现在进行创新！一项创新可能会有长远的影响力，可能需要20年才会完全成熟。

但是仅仅能够说“25年后将会有许多老年人需要它”，这是远远不够的。一个人还需要能够认识到“现在就有足够多的老年人为改变自己的生活而需要这项创新。当然，时间的流逝是对我们有利的，在25年后将会有更多的人需要这项发明”。创新活动在当前就应该能够立即得到应用，否

则它很有可能只是会成为达·芬奇笔记本中的一幅绘画作品而已——只是一个“聪明的创意”，除此之外别无其他。我们当中很少有人具备达·芬奇那样的天赋，也就不可能仅仅凭借一个笔记本就可以使自己名留青史。

第一个能够充分理解第三个“禁忌”的发明家可能就是爱迪生了。1860年或1865年前后，与他同时代的其他电气发明家都开始了研究工作，并且最终研制出了电灯泡。但是，爱迪生却等了10年的时间，直到所必需的知识一应俱全之后才开始动手。1860年（或1865年），研究电灯泡是为“未来”而进行的发明，但当所需的知识都出现时，换句话说，当电灯泡可以成为“现在”的产品时，爱迪生调动了他所有的力量，并组织了一批具有卓越才能的研究人员，在几年的时间里，他专心致力于这项创新机遇，最终成就了他的成功。

创新机遇有时会有很长一段时间间隔。在医药研究领域，10年的研究和开发工作是常有之事，一点都不算漫长。但是，没有一家制药公司会去着手做一项目前尚无医疗用途、不能立即应用于目前医疗保健的药物研究项目。

成功创新的三个条件

最后，关于创新还有三个条件，这三个条件都是显而易见的，却常常被人忽视。

1.创新是工作。它需要知识，也往往需要大量的聪明才智。创新者显然比一般人更聪明，他们很少涉足多个创新领域。虽然爱迪生的创新才能卓尔不凡，但他所有的发明都只限于电学领域。金融领域的创新者，如纽

约的花旗银行，也不可能在零售业或医疗保健领域进行创新。与其他工作一样，创新也需要才干、独创性和个人风格，但当所有条件都准备就绪时，创新就变成了辛苦、专注和有目标的工作，需要勤奋、毅力和承诺，如果缺乏这些，纵有再多的才干、独创或知识，也无济于事。

2.要想取得成功，创新者必须立足于自己的长处。成功的创新者会先观察各种机遇，然后，他们会问：“在这些机遇中，哪一个最适合我，适合这家公司，而且能够发挥我们（或我）的长处和实力？”当然，从这方面来说，创新与其他工作并无不一致的地方。但是，由于创新本身的风险以及知识和工作能力所带来的优势，因此对创新而言，依靠创新者自身的长处就显得尤为重要。此外，与其他冒险行动一样，创新也必须在思想上达成一致。在那些并不予以重视的领域上，企业不会取得什么出色的成功。例如，没有一家制药公司（通常由自认为“严肃”和具备科学意识的人士经营）会在口红或香水这类被认为是“轻浮”的行业中取得成就。同样，创新者也需要在思想上与创新机遇合拍。对他们而言，这个机遇必须是非常重要的而且有意义的。否则他们不会愿意全身心投入成功创新的活动中，也不会为了创新的成功而坚持不懈、努力工作、在挫折中不气馁，而所有这一切正是成功创新所必需的。

3.最后，创新是经济与社会活动双重作用的结果。一般而言，它是普通人（顾客、老师、农民或眼科医生等）行为的一种改变，或是一种致使人们工作或生产方式变化的程序的改变。因此，创新必须与市场紧密相连，以市场为中心，以市场为导向。

保守的创新者

一两年前，我参加了一所大学举办的探讨企业家精神的座谈会。在会上，有许多心理学家发表了自己的最新研究成果。尽管每个人的观点都各不相同，但是，他们都谈到了“企业家性格”的问题，其特征就是“有冒险倾向”。

一位在以往25年时间里，凭借一项基于程序的创新，在太空领域创建了一家庞大的全球性企业的著名的成功创新者兼企业家被要求对此发表意见。他说：“我对诸位的大作感到困惑。与大家一样，我认识许多成功的创新者和企业家，包括我自己。我从来就不曾具有过‘企业家性格’，但是，我所认识的所有成功人士都有一个共同点，而且只有这样一个共同点：他们都不是‘冒险家’。他们都会首先设法确定所必须承受的风险，然后尽量将风险化解到最低限度，不然的话，就没有人会成功了。就我个人而言，如果我想成为一个冒险家，我早就投身房地产或商品贸易了，或者会如我母亲所希望的那样成为一名职业画家了。”

他的这番话与我自己的切身体验完全不谋而合。我也认识许多成功的创新者和企业家，他们中没有一个人具有“冒险倾向”。

一般人对创新者的描述，一半基于流行的心理学，一半基于好莱坞的模式，使那些创新者看起来好像是超人和圆桌骑士的混合化身。其实，在现实生活中，大多数创新者都不是什么浪漫人物，他们把大部分时间花在对流动资金的预测和规划上，而非盲目地去寻找冒险活动。

当然，创新本身是有风险的，但是，开车去超市买面包也同样有风险。根据定义，所有经济行为都是“高风险”的，但是吃老本（即不创新）比创造未来风险更大。我所认识的创新者，在确定和限制风险方面都相当

成功。他们成功地、有系统地分析了创新机遇的来源，然后专注于挖掘其中一个机遇，并对它充分地加以利用，不论是那些风险小且可以被确定的机遇（如利用意外事件），还是那些风险较大但仍然可以被确定的机遇（如基于知识的创新），都无一例外。

由于情况所迫，所以成功的创新者都相当保守。他们并不是“专注于冒险”，而是“专注于机遇”。

第21章 管理你的下半生

这将是一个史无前例的突破，个人的工作生涯将超过组织的生存期限，相应地，一个全新的挑战也将随之而来，即在下半生我们应该做什么？

现在我们不再指望活到60岁的时候，30岁时就职的公司仍然存在。并且，对于大多数人来说，在40年或45年中一直做同一种工作也太乏味了。他们会越做越退步，逐渐感到厌烦，失去工作的全部乐趣，“在工作岗位上退休”已经成为自己和周围所有人的负担。

然而，对那些伟大的艺术家等取得卓越成就的人来说，这种情况未必适用。最伟大的印象派画家莫奈（Claude Monet，1840—1926）即使双目几乎失明，在80多岁时仍旧在坚持创作，而且每天工作时间长达12个小时。毕加索（Pablo Picasso，1881—1973）可能是最伟大的后印象派画家，在90多岁高龄时仍然坚持创作，直至逝世，而且在70多岁时还开创了新的画派。西班牙大提琴演奏家卡萨尔斯（Pablo Casals，1876—1973）是20世纪最杰出的乐器演奏家，在97岁高龄时，他还计划演奏一个新的曲目，而就在他有一天练习时，突然去世。但是，即使在取得伟大成就的人当中，这些人也只是极个别的例外。普朗克（Max Planck，1858—1947）和爱因斯坦（Albert Einstein，1879—1955）都是现代物理学巨匠，他们在40岁以后都不从事重要的科学研究工作了。普朗克还另外从事过两份工作。1918年后，60岁的普朗克曾经负责重组德国科学界。1933年，德国纳粹逼迫他退休。1945年，在希特勒倒台后，年近90岁的普朗

克再次出山重组德国科学界。而爱因斯坦在40多岁就退休了，他因此也引起了不小的非议。

当前，管理者的“中年危机”问题被许多人所诟病，而这种话题多半很无聊。在进入45岁以后，大多数管理者都已经到达了事业的巅峰，而且他们自己也非常明白这一点。20年来的反复磨炼，让他们在工作上轻车熟路。但是，很少有人能够继续再学习，也没有多少人能在此之后做出更大的贡献，而且也只有很少一部分人希望他们所做的工作能够给自己带来挑战和满足感。

工作了40年的体力劳动者（如在钢铁厂或火车驾驶室中工作的工人）在达到迟暮之年以前（即达到传统的退休年龄之前）很早就已经感到力不从心了，在他们的思想中，他们的一生就这样“结束”了。如果他们的平均寿命能达到75岁左右，那么他们在这余下的10~15年中会过得很愉快，要么什么事也不做，要么打打高尔夫球、钓钓鱼、培养一些小爱好等。但是，退休后的知识工作者的一生并没有“结束”，也许他们可能有各种各样的小牢骚，但他们完全可以继续发挥余热。然而，知识工作者在30岁时本来感到具有挑战性的工作，在他们过了50岁以后就会觉得这种工作已经变成一潭死水，而且仍旧有可能继续从事这种工作15~20年，那么他们就不再会从这种工作中获得任何快乐。

因此，要自我管理，我们将越来越需要为自己的下半生做好准备。[1]

下半生做什么的三个选择

我们找到了关于“下半生做什么”的三个选择。

第一个选择实际是开创新的事业（如普朗克的所作所为），这经常意味着我们只要从一个组织机构更换到另一个组织机构就可以了。

美国的中层企业管理者就是这方面典型的例子。许多人在45岁或48岁时换工作，进入医院、大学或其他一些非营利组织工作。在这个年龄段的人，孩子已经长大成人，而且他们也已经攒够了退休金。当然，在许多情况下，这些人员仍旧从事与过去同样的工作。例如，在大公司担任部门领导的人到中等规模的医院担任院长。但是，越来越多的人实际上开始做不同的工作。

在美国，有很多的中年妇女在企业或当地政府中工作了20年，后来又提升到基层的管理职位，现在，当她们45岁的时候，孩子也长大成人了，她们选择进入法学院学习，三四年以后，她们可以在当地社区出任初级律师。

现在我们看到的是，在第一份工作上做得相当成功的人越来越多地开始从事第二职业。这些人大都属于精明能干的类型，他们知道如何工作，像那个进入当地社区医院工作的部门负责人。随着他们的孩子各奔前程，他们的家逐渐变得冷冷清清，因此他们需要社区，也需要有收入，最重要的是需要挑战。

第二个选择是发展类型相似的事业。

有许多人，特别是那些在本职工作上做得非常成功的人，仍旧会以全职、兼职或者顾问的方式，留在他们奋斗了20~25年的岗位上。许多人在本职（或全职）岗位上每周需要工作40~50个小时。也有些人从忙忙碌碌

的全职工作人员转变为兼职员工或成为顾问。他们为自己找到了一份与本职工作不矛盾的工作，通常是在非营利组织中每周另外需要工作10个小时。例如，他们负责管理他们的社区。他们管理受迫害妇女避难所，在当地的公共图书馆担任儿童图书管理员，在学校教育委员会担任委员。现实生活中这样的人数量很大，而且呈快速增长之势。

第三个选择是做“公益创业者”。这些人通常在本职工作上做得非常成功，他们包括商人、医生、顾问和大学教授。他们热爱自己的本职工作，但觉得现有工作不再具有挑战性，为此虽然能够继续从事原来的工作，但投入的时间越来越少，于是他们开始参与另一项新的事业，而这项事业通常是非营利事业。

可能并没有多少人能够利用好自己的下半生，大多数人可能会继续做他们现在做的事情，即对工作感到厌烦，但不得不继续例行公事和度日如年地直到在工作岗位上退休。但是，也有为数不多的人认识到，延长的职业生涯对于他们自己和社会来说都是一个机会，因此他们越来越有可能成为引领潮流的人和我们效仿的典型，其“成功故事”将越来越多地得到广泛传颂。

想要管理好你的下半生，其先决条件在于：提前做好下半生的计划。

当人们30年前第一次认识到平均工作寿命会越来越长，而且延长的速度会非常快的时候，许多观察家（包括我自己）都认为退休后的人们将越来越多地成为美国非营利机构的志愿者，但这种情况并没有发生。其主要原因，我认为是：如果我们在40岁之前没有开始从事志愿者的工作，那么在60岁以后也不太有可能成为志愿者。

同样，我认识的所有公益创业者都是在他们原有的企业达到顶峰之前，就早早地投身到第二项事业当中。一个律师在大约35岁时就开始作为志愿者为其所在州的学校提供法律服务。当40岁时，他当选为学校教育委员会委员，50岁时，在他积累了大量财富后，开创了自己的事业，即建立和管理学校。然而，他仍旧在原来的大公司担任首席法律顾问，这份工作几乎占用了他的全部时间，而在他帮助公司的创始人创办这家公司时，只是个年轻的律师。

管理好你的下半生更多地意味着：知识工作者要想更好地实现自我管理，将越来越需要他们培养或提前培养出第二种主要兴趣。

在每个人的生命或工作中，不可能不遭遇重大挫折。42岁精明能干的工程师因得不到公司的重用而无法升职。同样42岁年富力强的学院教授认识到，即使完全有资格担任重点大学的教授，他也只能永远待在给他第一份工作的小学校里，而无法到重点大学担任教授。我们个人的家庭生活中也时常有这样那样的悲剧发生，如婚姻的破裂、中年丧子等。

此时，如果我们有第二种主要兴趣，事情就会不一样了。这种主要兴趣不只是另外一种爱好，精明能干但错失升职机会的工程师现在知道，他的工作做得虽然还不是很成功，但是，在本职工作以外的活动（如在当地的教会担任财务总监）中，他却做出了不菲的成绩，而且能够继续的话，将会取得更大的成就。虽然有些人的家庭破裂了，但是在本职工作以外的活动中，他们却可以拥有一个集体。

我们可以得出这样的结论：在一个非常重视成功的社会里，第二种主要兴趣将变得越来越重要。

这在人类以往的历史长河中是从未发生过的事情。正如英国的一位老者所说，绝大多数人只希望待在他们应该待的位置上，除此以外别无他求。到那时，唯一的变化就是他们在逐渐走下坡路，对于他们来说成功实际上总是虚无缥缈的事情。

在知识社会中，我们希望每个人都是成功者，但这显然是不现实的。对于大多数人来说，能避免失败就已经是最大的成功了。每个人在某个领域能够贡献自己的力量、完成重要的事情和成为重要的人物，这对其个人来说是极其重要的，同时对于他的家庭来说也是同样重要的。这意味着第二个领域，包括第二项事业、并行不悖的事业、社会公益事业和本职工作以外认真对待的兴趣，所有这些方面使我们有机会成为领导者，成为受别人尊敬的人和成功人士。

个人的革命

自我管理虽然不能够为我们带来根本性的变革和挑战，但它给我们带来的东西却是看得见的，它对于这些变革和挑战的影响也是有目共睹的。

自我管理可以认为是人事上的革命。它要求个人，特别是知识工作者展现出全新的精神面貌和做出过去没有做过的事情。这是因为，它实际上不但要求每个知识工作者都要从首席执行官的角度来思考问题和做事情，还要求知识工作者抛弃大多数人（甚至包括年轻一代）那种想当然的思维方式和行为方式，要求他们的思维和行为发生几乎180度的大转弯。毕竟，知识工作者第一次大量出现只有一代人的历史，我在数年前首先提出了“知识工作者”这个术语。

在体力劳动者（他们按照别人的要求做事，包括任务本身或老板的要求）向知识工作者（他们需要自己管理自己）转变的过程中，社会结构也受到了巨大的挑战。在目前的每一个社会中，即使是在最“个人主义化”的社会中，人们在潜意识上也想当然地认为：组织机构的寿命比劳动者的职业生涯长以及大多数人都原地不动。而自我管理则是以完全相反的事实为基础的：劳动者的职业生涯可能比组织机构的寿命长以及知识工作者具有很强的流动性。

在美国，人员的流动性已经被普遍接受。但是，即使在美国，由于劳动者的职业生涯比组织的生存期限要长，因此需要为与当前境况不尽相同的下半生做好准备，这种劳动者需要面对的事实其实也是一种变革。实际上，任何人都没有为自己的将来做好相应的准备。现在的任何机构也没有做好准备，比如现行的退休制度。然而，在其他发达国家中，人们不希望也不愿意接受员工的流动，而是希望员工保持稳定。

例如，在德国，以前的人们在10岁时，或最晚16岁时在职业取向上就已经定形了。如果儿童在10岁时不进入高级中学，那么他们就失去了任何进入大学学习的机会。大多数没有进入高级中学学习的人，将在十五六岁的时候以学徒身份成为技工、银行职员或厨师，这种学徒制度决定了这些人在以后的日子里要做的工作。要改变当初当学徒时就已经确定的职业是完全不可能的，即使在现实中没有被禁止的情况下，这种更换职业的行为也是不太可能做到的，而此种情况直到最近才有所改观。

社会的变革

在过去50年的时间里，那些取得最大成功的发达国家，面临的挑战也是最大的，在变革上面临的困难也最大。比如在日本，它所取得的成功在历史上可以说是前无古人、后无来者，日本人的成功在很大程度上得益于组织机构的稳定不变，即“终身雇用制”保持不变。在“终身雇用制”中，管理我们的是组织机构。当然，这种制度之所以这样认为，是因为它想当然地认为个人没有其他选择，每个人只能作为被管理的对象。

我非常希望日本能找到一个解决方案，既能保持“终身雇用制”所带来的社会稳定性、集体与社会的和谐，又能创造出知识工作和知识工作者必备的流动性。目前对于日本及其社会的和谐来说所面临的危险还不是最严重的。由于在每一个国家以及各种机制健全的社会确实需要具有这种凝聚力，因此日本的解决方案将成为各国效仿的典范，尽管如此，一个成功的日本仍将是一个必须要发生剧变的日本。

所有其他发达国家也必须这样做才能保证社会的和谐与稳定。我们可以预见：随着那些可以自我管理而且必须要自我管理的知识工作者的出现，每一个国家都在发生深刻的变化。

[1] 在这个主题上，鲍勃·布福德（Bob Buford）撰写的《中场休息》（Half Time）和《下半场赢家》（Game Plan）是这方面最优秀的著作。鲍勃·布福德是一位非常成功的商人，他自己开创了自己的下半生。——译者注

第22章 知识型人才

知识不像金钱那样专属于某一个人。知识并不直接体现在书籍、数据库或者是软件程序之中，在它们里面所包含的东西只能被称之为信息。知识总是通过人才得以体现，并由人来创造、修正或者改进、应用；由人来教与学，也同样地被人利用或误用。因此，在当今社会向知识社会的转变过程中把人放到了中心的位置上。在这一过程中，引发了新的挑战和新议题，并且产生了关于知识社会的代表——知识型人才的一个前所未有的新问题。

在以往所有的社会中，知识型人才只是一种装饰物。他们代表了“Kultur”，而“Kultur”这个德文词含有畏怯和嘲弄的意思，无法被译成英文（甚至“博学的人”这个词也不足以准确地予以解释）。但是在知识社会里，知识型人才是社会的象征、标志和旗手。用社会学家的术语来说，知识型人才是社会的“原型”。他们定义了一个社会的工作能力，也体现了一个社会的价值观、信仰和承诺。如果说封建时代的骑士是中世纪初期的上流社会阶层，“资产阶级”是资本主义社会的上流社会阶层，那么在以知识为最主要资源的后资本主义社会，知识型人才将成为这个社会的主流阶层。

这必定会改变知识型人才的含义，也必定会改变什么是受过教育的确切含义。由此可想而知，它会使知识型人才的定义成为一个关键问题。由于知识成了主要的资源，知识型人才也就面临新的要求、挑战和责任。知识型人才现在变得举足轻重。

在过去10年或15年的时间里，美国学术界就“知识型人才”的问题，围绕着“是否应该存在知识型人才，能否确实存在这样的人，什么才应该被认为是教育”等一系列问题展开了一场异常激烈的争论。

包括激进的争取女权运动者和其他“持反对论者”在内的各个阶层都坚持认为：不能存在知识型人才。这正是那些新虚无主义分子（“解构主义者”）的立场。另外一些人则持相反的态度。他们争辩说必须存在知识型人才，而且每个性别、民族、种族、“少数民族”都需要自己独特的文化、独特的（实际上是一种孤立主义的观点）知识型人才。但是，这些反传统主义者的论点使人联想起当时极权主义者的论点，并且他们的目标是一致的：不论是在西方被称之为“知识型人才”，还是在中国和日本被称之为“文人”，事实上，知识型人才这一概念的核心都是博学多才、知识丰富。

我们可以称之为“人文主义者”的对立阵营也鄙视现有的制度。事实上也确实如此，因为这种现有制度并未能培养出博学多才的知识型人才。人文主义批判家呼唤19世纪精神的回归，“人文艺术”“古典学”、德国史学家思想的回归。到目前为止，他们没有重复50年前罗伯特·哈钦斯（Robert Hutchins）和莫蒂默·阿德勒（Mortimer Adler）在芝加哥大学所做的断言，即知识作为一个整体是由少数“巨著”组成。但是，他们继承了哈钦斯-阿德勒（Hutchins-Adler）的“要回到现代化以前的时代”的观点。

但是现在看来，争辩的两方都错了。

知识社会的核心

知识社会必须把知识型人才这一概念作为核心。它必须是一种普遍的

概念，因为知识社会是指各种学科知识综合的社会，并且因为它是全球性的，在知识社会中存在货币、经济、职业、技术等全球化问题，但是最重要的是体现在信息的全球化。后资本主义社会需要有一支统一的力量。它需要有一个领导群体，这个群体能够将区域性的、特定的、不同的传统统一到一种对价值的共同认可、对概念的共识以及相互尊重上。

因此，在后资本主义社会，知识社会的需要与解构主义者、激进的争取女权运动者或反西方主义者所建议的恰恰相反。后资本主义社会所需要的是“博学多才的知识型人才”，这种观点正是解构主义者、激进的争取女权运动者或反西方主义者所坚决反对的。

知识社会需要有理想的知识型人才，但是，他们的理想与人文主义者为之奋斗的理想不同。知识型人才明确地强调，反对者试图否定优秀的传统以及作为人类遗产的智慧、美学和知识的要求是愚蠢的。但是，仅仅架起一座通往过去的桥梁是不够的，而这正是人文主义者所做的。知识型人才需要能够运用他们自身具备的丰富知识对当前有所影响，当然也要对构造未来产生影响。在对人文主义者的要求中没有对这种能力的规定，实际上没有对这种能力予以重视。但是，如果没有它，优秀的传统也只是枯燥无味的古文物收藏而已。

在瑞士籍德国诺贝尔文学奖获得者赫尔曼·黑塞（Hermann Hesse）（1877—1962）1943年出版的小说《玻璃球游戏》（1949年的英译本名为《地方行政官吕迪》）中，早已预测了人文主义者所想要的世界类型及其失败的原因。这本书描述了一群过着高贵而孤独生活的知识分子、艺术家和人文主义者，他们献身于优秀的传统及其智慧和美学。但是，书中的

男主人公——最有才艺、成绩卓然的兄弟会会长最终决定回到污秽、冷酷、庸俗、动荡、被冲突弄得四分五裂、唯利是图的现实中。因为他认识到除非与生活的时代相关，否则他就毫无自身价值而言。

事实上，赫尔曼·黑塞在50多年前预见的的事情在今天已经发生了。在当今，博雅教育（liberal education）^[1]和普通教育（general education）处于危机之中，因为它们成了“玻璃球游戏”，而头脑最灵活的人抛弃它，转而追求冷酷、庸俗、唯利是图的现实生活。即使最有才华的学生欣赏博雅教育的程度丝毫不亚于他们毕业于第一次世界大战前的曾祖父母。对于早期的那一代人来说，博雅教育和普通教育在其一生中都具有极其重要的意义。这种教育确定了他们的身份和地位。对我们这一代人中许多成员而言，虽然是毕业于第二次世界大战之前，它的影响仍然是深远的，尽管我们很快就忘记了拉丁语和希腊语。但在全球范围内，今天的学生在毕业几年之后抱怨：“我非常用功学到的东西竟然毫无意义，它与我所从事的任何工作、感兴趣的任何事物、想努力成为的任何人物都没有任何联系。”但是，他们仍然想让自己的孩子进普林斯顿大学、卡尔顿大学、牛津大学、剑桥大学、东京大学、法国公立中学、德国高级中学（虽然主要是为了社会地位和有个好工作）。然而，他们在自己的生活中，却成为抛弃了博雅教育和普通教育，摒弃了人文主义者所主张的知识型人才。博雅教育没有能够使他们理解现实，更不用说把握现实了。

在当今的争论中，双方在很大程度上毫不相关。后资本主义社会比以往任何社会都更需要知识型人才，获得并享用过去的优秀遗产必将是一个必不可少的因素。事实上，这些文化遗产包含的内容必将比人文主义者为之奋斗的多得多，人文主义者所追求的主要还是“西方文明”和为“犹太教与

基督教共有的传统”。我们需要的知识型人才必须能正确鉴赏其他优秀文化和优良传统，如中国、日本、朝鲜的绘画与陶瓷等珍贵遗产；东方的哲学家和主要宗教；既作为宗教又作为文化的伊斯兰教。知识型人才还不能像受博雅教育的人文主义者那样只有“书生气”，他们不但需要有分析能力，也同样要有训练有素的洞察力。

然而，西方传统仍将是社会最为核心的部分，即使仅仅为了让知识型人才能够认真看待现在、处理当今的问题，也是如此，更不用说为了谋求未来的发展了。未来可能是“后西方的”，也可能是“反西方的”，然而它绝不会是“非西方的”，也就是说未来必将和“西方”有关。它的物质文明和知识建立在西方原有的基础之上，包括西方的科学、工具、技术、生产、经济学、货币以及西方的金融和银行业务。如果不以这些西方原有的基础为起点，不能够接受和理解西方原有的发展成果，那么未来的一切都无从谈起。

未来的知识型人才必须为能够在一个统一世界中更好地生活做好准备，他们必须能成为“世界的公民”——要拥有远大的眼光、见识和充分的信息。但是，他们也必须要从其地方根基中汲取营养，从而丰富和培育自己的地方文化。

知识社会和组织社会

后资本主义社会既是知识社会，又是组织社会。两者既相互依存，又在概念、观点、价值观方面存在差异。即使不是全部知识型人才，也是其中的大多数（如前所述）作为组织成员将其知识付诸实践。知识型人才必

须做好同时在两种文化中生活和工作的准备，也就是既要专注于文字和思想的“知识分子”文化，也要专注于人和工作的“经理人”文化。

知识分子把组织作为工具，组织能使他们将技术、专业知识付诸实践，经理人把知识视为实现组织运行目标的手段，这两者都是正确的。知识和实践有对立面，但是它们之间的关系是两极关系，而不是矛盾和互相排斥的关系。他们都需要对方：知识分子需要经理人，正像经理人需要知识分子一样。如果两者的需求不平衡，就会一无是处，并导致全面失败。除非由经理人起平衡作用，否则知识分子的世界将成为每个人“做自己的事”，而不存在做出任何成绩的知识分子。除非由知识分子起平衡作用，否则经理人的世界将成为官僚政治和“组织人”徒劳无功的暗淡世界。但是，如果知识分子和经理人两者相互平衡，就会有创造性和条理性，就会实现理想和完成任务。

实际上，在后资本主义社会，许多人将同时生活和工作在这两种文化中。还有许多人能（而且应该）具备接触过两种文化的工作经验，这主要通过就业初期的工作调换来实现——从专家工作岗位调换到管理工作岗位，例如，安排年轻的计算机技术人员担任项目经理和小组负责人，或要求年轻的院校教授在大学行政管理部门兼职两年。此外，为社会部门的一个机构“义务”工作的经历将给予个人观察、了解和尊重两个世界（即知识分子世界和经理人世界）的视角与平衡点。

后资本主义社会的所有知识型人才必须具备两种文化的知识，并为理解这两种文化做好准备。

技能与知识型人才

对于19世纪的知识型人才而言，技能不是知识。技能已经在大学里被讲授，它们已经成为“学科”。它们的实践者是“专业人员”，而不是“手艺人”或“工匠”。但它们不是博雅教育或普通教育的一部分，因而也不是知识的一部分。

关于技能的大学学位已经存在很长时间了。在欧洲，法学学位和医学学位可以追溯到13世纪。在欧洲大陆和美国（即使不在英国），新的工程学位（在1800年前一两年首次在拿破仑时代的法国被授予）很快为社会所接受。大多数被认为“受过教育”的人靠一种实践技能谋生——不论是作为律师、内科医师、工程师、地质学家，而且尤其在商业中也越来越被体现出来（事实上只有在英国才对没有职业的“绅士”表示尊重）。但是，他们的工作或职业被认为是一种“谋求生计”的方式，而不是一种“生活”方式。

一旦走出了办公室，技能实践者就不再谈论工作，甚至也不谈论该学科。这是行话，德国人蔑视它，说它是没完没了的闲谈。在法国，它更是受到嘲弄。沉溺于谈论行话的人被认为是愚钝、令人讨厌的人，并随即会被从“上流社会”的受邀请人名单上除名。

但是，既然技能已经成为学科知识，它们必须与知识融为一体。掌握技能的人必须变成未来知识型人才的一部分。他们读大学时非常喜欢的文科课程没有做到这一点，也无法做到这一点（事实上甚至拒绝在这方面做出努力），这正是今天的学生在几年后抛弃所学技能的原因。他们感到沮丧、失望，感到被引入歧途。他们完全有理由得出上述结论。博雅教育和

普通教育没有将技能知识融入“知识领域”，因而既不是博学的，也不是普通的教育。这种教育未能很好地完成第一项任务，即产生相互理解，也即没有它就没有文明的产生。这种教育不仅没有带来统一，反而造成了分裂。

我们既不需要也不会得到精通许多种学科知识的“博学多才的人”。事实上，我们很可能变得更加专业化。但是，我们的的确确需要理解各个学科知识的能力，并且能够界定知识社会及何谓知识型人才。每种学科知识是关于什么的，它试图解决什么问题，它的中心论点和重要理论是什么，它的主要新观点是什么，它忽视的重要领域、存在的问题、面临的挑战是什么？

学科知识通向知识的途径

没有这种理解，学科知识本身就会毫无结果，实际上还会排除在“知识”之外。它们将变得骄傲自大和毫无效率。因为每一种专业知识主要的新见解都来自另一种不同的专业知识，即来自另一种学科知识。

目前，新的混沌论数学正在改变经济学和气象学。物质物理学正在深刻影响着地质学的改变；DNA分类遗传学正在彻底改变考古学；心理、统计资料和技术分析与技能正在彻底改变历史学。美国人詹姆斯·布坎南（James M. Buchanan）因将新的经济理论应用于政治进程，并因此推翻了一个多世纪以来政治学家作为其工作基础的假定和理论，荣获1986年的诺贝尔经济学奖。

专业人员承担起其学科知识领域能够被充分理解的责任。不论是杂

志、电影还是电视等新闻媒介都需要发挥重要的作用。但是，它们不能独自做到这一点。其他任何种类的大众化出版物也做不到这一点。学科知识必须被如实理解：严肃、缜密、苛刻。这就要求每种学科知识的带头人（从每个领域的最主要学者开始）承担起使自己的知识为人所理解的责任，并愿意为此而做不懈的努力。

在知识社会中，没有“学科知识之冠”。用中世纪伟大圣徒和哲学家圣·波拿文都拉（Saint Bonaventura）的话来说，所有学科知识都同样有价值，同样通向真理。但开拓使之通向真理的途径、开辟通向知识的道路，无疑是拥有学科知识的人的责任。他们整体上因掌握相应的学科知识而受到信任。

在我们开始从资本主义时代向未来社会过渡时，所能够尝试的一切就是去描述未来的社会 and 政体。

但是，我们可以希望，100年后能够写出一本即使不是命名为《知识论》，也是与此命题极为相似的书。这将意味着我们已经成功地度过了业已开始的过渡时期。对知识社会做预言将是有风险的，就像在维多利亚时代的中期，预言我们现在生活的后资本主义社会一样。

但是，有一件事是可以预言的：最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

[1] 博雅教育的说法源于古希腊，包括七门学科，所谓大艺，即语法、修辞、逻辑、算学、几何、天文、音乐。现在，它在形式上是一种通识教

育，是相对于某种实用知识或技能为目标的职业教育而言的。——译者注

第三部分 社会篇

第23章 社会变革的世纪：知识社会的兴起

第24章 企业家社会的到来

第25章 通过社会部门获取公民权

第26章 从分析到感知：新的世界观

第23章 社会变革的世纪：知识社会的兴起

在人类发展的历史上，没有哪一个世纪能够像20世纪那样经历过如此众多的激烈社会变革，尤其是那些根本性的社会变革。我个人认为，这些社会变革最后都会成为20世纪最重要的事件和人类永久的遗产。实行自由市场制度的发达国家，其人口只占地球人口的1/5，但却成为其他地区效仿的典范。同时，它们的生产活动与劳动力、社会与政治制度在20世纪的最后10年所发生的一切变革，无论在性质上还是在数量上，都与20世纪初以及人类历史上以往的一切变革有着巨大的差别：它们的构成、流程、问题和结构都是不同的。

在以前的时代，哪怕是规模小得多、激烈程度小得多的社会变革，在人类的思想与精神上也会引发巨大的危机、猛烈的反抗和激烈的冲突。但20世纪所发生的激进的社会变革所引起的矛盾和动荡简直是微乎其微。而且，学者、政治家、新闻工作者和社会大众对它们的关注，事实上完全属于最低限度的关注。

当然，20世纪也是人类历史上最残酷和最暴虐的世纪，世界大战、国内战争、令人民饱受折磨的暴君、种族清洗和种族屠杀贯穿始终。但是，按照德国人的说法，人类遭受的这些杀戮和恐惧都是由20世纪的独裁者造成的，他们妄图通过消灭异己、异教徒、反抗者和无辜的人民而创造极乐世界，而且人们事后才清楚地认识到，这些独裁者带来的只有毫无意义的杀戮和恐惧。希特勒和墨索里尼们业已销声匿迹了，然而在他们身后没有留下任何有价值的东西。

事实上，如果说20世纪能够证明什么的话，那就是政治的苍白无力。20世纪发生的社会变革是由登上头版头条的政治事件引发的，还是这样的政治事件是由这些社会变革造成的，连固执己见地坚持历史决定论的人甚至也很难弄明白。但是，能产生长远影响，甚至永久影响的正是这些社会变革，它就像深海里的海水，不会因海面上的惊涛骇浪而轻易地改变流动的方向。改变我们的社会、经济、社区和政治制度的不是表面上狂风暴雨般的政治事件，而是这些社会变革。

农民和家庭佣人

在第一次世界大战以前，在每一个国家中，最大的群体就是农民。

在第一次世界大战前夕，显而易见的事实是，所有发达国家（只有北美除外）在粮食的供应上，越来越无法做到自给自足，越来越必须从非工业化和发展中国家或地区进口粮食。

时至今日，在实行自由市场制度的主要发达国家中，日本是唯一大量进口粮食的国家（本来没有必要这样做——它们实施的大米补贴政策不符合时代潮流，妨碍了日本现代化高产农业的发展，因此在很大程度上决定了它们存在的先天不足，不利于成为粮食生产国）。尽管城市人口不断地增加，但是今天所有其他实行自由市场制度的发达国家都成为粮食生产大国，有了大量的粮食剩余，粮食产量都是80年前的许多倍，其中美国的粮食产量增加了8~10倍。

但是，在所有实行自由市场制度的发达国家（包括日本）中，今天的农民在人口和劳动力中的比重最多只有5%，仅仅是80年前的1/10。

1900年左右，在所有发达国家的人口和劳动力中第二大群体是住在雇主家的佣人。他们与农民一样都被认为是“自然法则”的产物。在1910年英国进行的人口普查中，把佣人数量少于3人的家庭界定为“中下层阶级”。在整个19世纪，与农民在人口和劳动力中的比重逐渐萎缩不同的是，在第一次世界大战前，佣人在绝对数量和比重上却逐步呈上升态势（主要是因为大量移民涌入美国，因此佣人在美国的增长速度是没有哪个国家能够与其相提并论的。到了1900年，由于大部分土地被瓜分殆尽，因此对于许多初来乍到者来说，佣人的工作是他们唯一的选择）。80年后，在发达国家，住在雇主家的佣人实际上已经绝迹。在第二次世界大战以后出生的人，即50岁以下的人也只能在舞台上或老电影中见到这些场景。

农民和佣人不仅是规模最庞大的社会群体，而且还是历史最悠久的社会群体。在人类历史的长河中，他们共同创造了经济和社会，创造了“文明”（佣人包括奴隶、受契约约束的佣人或帮工，在农民出现以前他们实际上已经存在几千年了。《旧约全书》（Old Testament）提到的祖先仍旧是四海为家的放牧者，而不是有固定居所的农民，但他们拥有大量各种各样的佣人）。

蓝领工人的崛起和没落

事实上，有一个原因，实际上也是主要原因使得此次社会变革没有造成巨大混乱，即制造业中的蓝领工人已经发展成为一个新的独立的阶级，并成为社会的主导力量。同时，到了20世纪初，蓝领工人却成为令社会头痛的问题，成为社会关注的焦点，整个社会也为之兴奋不已。

由于蓝领工人是历史上第一个能够组织起来以及保持组织纪律性的“下层阶级”，因此他们在1900年就已经成了“社会问题”。

1883年，蓝领工人在产业工人中仍然只占一小部分。大多数是在雇用20~30个人的小作坊中工作的技术工人。到1900年，产业工人已经成为工厂中机器操作工的同义词，这些工厂雇用的工人数以百计或数以千计。这些工人实际上没有社会地位，没有政治权力，缺乏经济能力或购买力。

1900年，甚至到了1913年，这些工人仍没有养老金，没有带薪年假，没有加班费，星期天或晚上工作也不能多挣钱，没有健康保险（德国除外），没有失业救济金，在工作上完全没有安全感。1884年，奥地利政府颁布的一部法律规定成年男子每周工作6天，每天工作11个小时，这是最早颁布的、限制成年男子工作时间的法律之一。1913年，即第一次世界大战前的一年，所有产业工人每年至少工作3000个小时。当时，政府仍旧禁止成立工会或最多对工会睁一只眼闭一只眼。但是，工人已经显示出了他们具有能够组织起来的能力，还具有作为一个“阶级”采取行动的能力。

20世纪50年代，虽然蓝领产业工人只有在战时才实际上占大多数，但是他们在每一个发达国家都已经是人数最多的群体。他们受到不同寻常的尊重，在所有实行自由市场制度的发达国家，他们在经济上已经成为“中产阶级”。在美国，那些在实行大规模生产的行业（这些行业当时无论在什么地方都占主导地位）中工作、参加工会的产业工人事实上在收入上已经接近上层阶级的收入水平，有时甚至超过后者，他们的年收入加福利已经达到5万美元，在汽车制造业（如福特汽车公司）已经超过10万美元。在一些欧洲国家，产业工人很快也达到了这个水平。他们在工作上拥有了

安全感，还有养老金、很长的带薪假期、综合失业保险或“终身雇用制”。最重要的是，他们得到了政治权力。在英国以及其他国家，工会被认为是“真正的政府”，权力大于首相和议会。

然而，1990年，蓝领工人及其工会出现了全面和不可逆转的倒退。他们在数量上已经是少得不能再少。20世纪50年代，能够呼风唤雨的蓝领工人占美国劳动力的2/5，而到20世纪90年代初，他们已经不足1/5，即只是1900年的水平，而那时，蓝领工人才刚开始出现急速增长。在其他实行自由市场制度的发达国家，蓝领工人的数量出现下滑的速度起初非常缓慢，但在1980年以后，许多地方都开始出现人口加速下滑的迹象。到2000年或2010年，在所有实行自由市场制度的发达国家，蓝领产业工人在全部劳动力中的比重将不会超过1/10，或至多占1/8。工会的权力也以同样的速度变得越来越弱。20世纪五六十年代，在英国的煤矿工人工会面前，首相就像火柴棍一样软弱无力，而到了20世纪80年代，撒切尔（Margaret Thatcher）夫人公然藐视有组织的工人，并削弱他们的政治权力和特权，她也因此赢得了一届又一届的大选。制造业的蓝领工人及其工会与农民的下场如出一辙。

“技术人员”，即靠劳动和理论知识工作的人，已经开始取代蓝领工人的地位（例如，计算机技术人员或X光技师、理疗师、医学实验技师、肺部诊断技师等提供辅助医疗服务的技术人员，自1980年以来，他们是美国劳动力大军中增长最快的一个群体）。

制造业中的蓝领工人不再是具有凝聚力、易于识别、立场鲜明和具有自我意识的群体，他们可能不久就会成为另一个“压力集团”。

与工会组织的预测相反，产业工人的崛起没有破坏社会的稳定。相反，他们的崛起成为20世纪发展最稳定的社会事件，这也是农民和佣人的消失没有引发社会危机的原因。

对农民和佣人来说，在工厂工作是一个机会。在社会历史上，在工厂工作事实上是不需要背井离乡就可以大幅增加收入的第一个机会。在实行自由市场制度的发达国家中，过去的100~150年里，每一代人都希望比上一代人做得更好，其主要原因是农民和佣人可以成为产业工人，而且他们的确成了产业工人。

由于大量聚集在一起的产业工人形成群体，即他们工作的地点不再是小作坊或家里，而是大型工厂，因此工厂需要采取系统化的措施提高工人的生产率。1881年，人们开始系统化地研究工作、任务和劳动工具，这样，从事手工生产或搬运工作的复合生产率每年都会提高3%~4%。100年以来，每个工人的生产率总共提高了将近50倍。没有这样的生产率，也就无从谈起在此期间所有在经济和社会上取得的成就。实际上，所有这些成就在蓝领工人身上都有所体现，其中，一半成就表现在工作时间的大幅减少（在日本，工作时间减少了40%；在德国，工作时间减少了50%），另一半成就表现在从事制造或搬运工作的蓝领工人的实际工资增加了25倍。这种情况与19世纪众所周知的事实大相径庭，其中包括所有“保守派”，如摩根（J.P.Morgan）、俾斯麦（Bismarck）和迪斯雷利（Disraeli）。

因此，蓝领工人的崛起理所当然地要靠和平方式，而其没落同样靠的是采用了和平的方式，并且在社会上几乎完全没有引发任何抗议浪潮、动

乱和严重的混乱局面，至少在美国是这样的，这又做何解释呢？

知识工作者的崛起

对于在蓝领产业工人之后崛起的阶级，这种崛起不只是机遇，而且是挑战。新兴的、占支配地位的群体是“知识工作者”。到20世纪末，在美国的劳动力大军中，知识工作者的比例将达到或超过1/3，即相当于昔日的蓝领产业工人所达到的比例，但是在战争时期的情况除外。在待遇上，大多数知识工作者至少与昔日的蓝领工人旗鼓相当，或比后者更好。同时，新出现的工作为个人带来更大的机遇和挑战。

但是，事与愿违，新的就业机会所要求的资格在绝大多数情况下是蓝领工人所不具备的条件，而蓝领工人也缺乏具备这些条件的能力。新的就业机会要求从事这些工作的人接受大量正规教育，并且具备获取和应用理论知识及分析知识的能力，要求采取不同的方式工作并具有不同的观念，最重要的是需要养成不断学习的好习惯。

脱离工业生产的产业工人不能简单地像脱离农业生产的农民或脱离家务劳动的佣人从事工业生产一样从事知识工作或服务工作。

即便是在一两个完全依赖大规模生产的工厂的一些社区内，如宾夕法尼亚州西部或俄亥俄州东部的钢铁城，或位于密歇根州弗林特市的汽车城，当这些工厂破产或者裁员比例高达2/3时，其成人（不包括黑人）失业率却在短短的几年内就出现了回落，最后只比美国的平均失业率稍高一点。这意味着只比美国的“充分就业率”稍高一点。然而，美国的蓝领工人并没有因此有任何过激的行动。

唯一的解释是：对于非黑人的蓝领阶层而言，这种发展不是突如其来的，尽管它不受欢迎、给人带来痛苦和对工人个人及其家庭带来多么大的威胁。美国的蓝领产业工人必定已经做好了心理上的准备——价值观上的，而不是情绪上的准备，认为要求用接受正规教育和需要靠知识挣钱的工作取代靠体力劳动（无论需不需要技能）挣钱的工作是合情合理的。

造成这种局面可能性的因素有两个。第一个因素是第二次世界大战以后颁布的《美国士兵福利法案》，根据该法案的规定，每一个退伍返乡的美国老兵都可以上大学接受教育，高等教育也因此成为社会接受的“标准”，其他事情都是“次要的”。第二个因素可能是美国在第二次世界大战期间推出，并且在此后35年里一直实行的征兵制度，大多数在1920~1950年出生、达到法定年龄的美国人（现在仍旧在世的大多数美国成年人）也因此需要在军队中服几年的兵役，如果其中有人没有上过中学，他们就要被迫接受中学教育。但是，无论是何种原因，在美国，人们（除了黑人以外）都已经大体上接受知识工作取代以生产或搬运工作为主的体力劳动的事实，并认为这种转型是正确的，或至少是不可避免的。

在美国，到1990年左右，这种转型基本上已经完成了。但是，迄今为止，只有美国完成了这种转型。其他实行自由市场制度的发达国家，如西欧和北欧以及日本，到了20世纪90年代才刚刚开始出现转型的迹象。然而，从现在起，这样的转型肯定会在这些国家呈现加速发展之势，并且转型速度可能超过美国最初的情况。这些国家也能像美国大体上所做的那样，将这样的转型所引发的社会动乱、社会混乱和社会动荡局面控制在最低限度之内吗？或者，美国的发展结果最后会成为“美国例外论”的又一例证（就像美国的社会历史一样，特别是美国的劳工历史）吗？在日本，正

规教育与受过正规教育的人至上论得到了人们的普遍认可，因此，虽然产业工人在日本仍旧还算一个新的阶级，而且在数量上只是在第二次世界大战后才超过农民和佣人的，但是，就像在美国一样，人们能够自然而然地接受产业工人的没落，并可能比美国人更容易接受。然而，实现工业化的欧洲国家又会怎么样呢？这些国家包括英国、德国、法国、比利时和意大利等。在这些国家，蓝领产业工人的文化已经存在了一个多世纪，且尽管所有证据都表明事实与人们的观念格格不入，即所有财富的创造靠的不是知识，而是蓝领工人的劳动，但这种观念仍旧是根深蒂固的。欧洲的反应会与美国黑人的反应如出一辙吗？这当然是一个关键性问题，对这个问题的回答将在很大程度上决定实行自由市场制度的欧洲发达国家的社会和经济未来。在今后大约10年内，人们将会找到答案。

知识社会

在知识社会，知识工作者将不会占绝大多数，但是在许多国家的人口和劳动力中，包括最发达的国家，他们将是数量最庞大的群体。虽然在数量上，知识工作者比不上其他群体，但是新兴知识社会的特征、领导阶层和社会分布状况都将取决于知识工作者。他们可能不是知识社会的统治阶级，但他们已经成为领导阶层。在阶级特征、社会地位、价值观和期望上，他们与历史上曾经居于领导地位的任何群体都存在天壤之别，更不用说曾经居于统治地位的群体了。

知识工作者首先是通过正规教育获得工作、职位和社会地位的。

这种变化的第一个影响就是教育将成为知识社会的中心，学校将成为

知识社会的关键性机构。每一个人需要掌握什么样的知识及具备什么样的知识组合？学习与教学的“质量”是什么？所有这些将不可避免地成为知识社会关心的主要问题和主要政治问题。我们认为，知识的获得与传播，在知识社会的政治生活中的地位与两三个世纪以来在所谓的资本主义时代中财产收入与分配的地位不相上下。事实上，这种设想可能并非是异想天开。

可以预言，我们十有八九需要重新定义我们过去所说的“受过教育的人”。

知识社会将不可避免地出现超过当前所知道的任何一个社会的竞争。其原因非常简单，即知识是无处不在、唾手可得的，是没有理由做不好的。今后，只有知识贫乏的国家，没有“贫穷”国家。任何类型的公司、行业和组织将面临同样的情况。个人也不能置身事外，事实上，在当今社会里，个人已经需要面对白热化的竞争，其激烈程度是20世纪初所不能及的，更不用说19世纪或18世纪的社会了。当时，大多数人都没有机会跳出天生注定的“阶级”，大多数人都摆脱不了子承父业和地位终生不变的宿命。

但是，对于知识工作者，无论掌握的是简单的知识，还是先进的知识；无论他们只掌握一点儿知识，还是知识渊博，他们都将从事有专攻的。在具体应用中使用的知识只有在服务于专门用途时才会发挥有效作用。实际上，专业化程度越高，它就越有效。

知识工作者必然是某方面的专家，这个观点的另一层含义是：他们要以组织成员的身份开展工作，而且这也同样重要。只有组织才能保证让

知识工作者发挥作用所需要的基本连续性，才能将知识工作者的专业知识转化为绩效。

专业知识本身并不能产生绩效。没有诊断，外科医生就不能做好手术，而诊断基本上不是外科医生的任务，他们甚至也没有能力进行诊断。市场调研人员自己只能提供数据，要将数据变为信息，市场营销、销售、生产和服务人员都是不可或缺的，在运用知识的活动中他们发挥的作用就更大了。历史学家在独自研究自己的课题和写作的过程中，他们的效率会非常高。但是，要培养学生，还需要许多其他学科的专家，如文学、数学等专业的专家或其他方面的历史专家。这就要求专家能够在组织中发挥作用。

他们可能以顾问的身份与组织接触，也可能以专业服务提供者的身份与组织接触。但对于大多数知识工作者来说，都将以组织的全职或兼职雇员的身份与组织接触，包括政府机构、医院、大学、企业、工会以及任何其他类型的组织。在知识社会中，创造绩效的不是个人，个人是一个成本中心，而不是绩效中心；创造绩效的是一个组织。

雇员的社会

知识社会是一个以雇员为主的社会。传统社会，即制造企业和蓝领产业工人崛起前的社会，不是一个独立者的社会。托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）提出的每一个成员都是自己家庭农场的主人，全家人一起耕作不需要任何帮助的独立小农社会，这只不过是一种空想。历史上，大多数人都不是独立的，但他们不是为组织工作的，就是为业主工作的，进而成

为在农场里劳作的奴隶、农奴、雇工，在手工艺人的作坊里工作的熟练工人和学徒，为商人工作的店员和售货员，拥有自由或没有自由的佣人。他们都是为“主人”工作。在制造业的蓝领工人第一次出现时，他们仍旧是为“主人”工作的。

在狄更斯1854年出版的巨著《艰难时世》中，工人是为“业主”工作的，并不是为“工厂”工作。只是在19世纪末，工厂才取代业主成为雇主，到了20世纪，公司才取代工厂成为雇主，“老板”才取代“主人”，而“老板”本身通常也是一名雇员，自己也有一个老板。

知识工作者未来将成为既有“老板”的“雇员”，又有“雇员”的“老板”。

1870年以后出现的现代商业企业无疑是第一批被认为是典型而不是例外的现代意义上的“组织”。正因为如此，大多数人直到现在还认为“管理”（即组织的特殊机构）就是“企业管理”。

随着知识社会的出现，社会已经成为组织的社会。无论是作为组织的雇员，还是作为向组织提供服务的供应商，如律师或货运公司，我们中的大多数人都是在组织中为组织工作的，我们的效能以及我们的生活取决于是否能与组织接触。越来越多的向组织提供支持性服务的供应商本身也是组织。大约在100年前，美国出现了第一家律师事务所，而在此前，律师都是独自提供法律服务的。在欧洲，律师事务是在第二次世界大战之后出现的。今天，法律服务越来越多地是由日益庞大的合作企业提供的。尤其是在美国，医疗事务也是如此。知识社会是组织的社会，每一项社会任务都是在组织中并通过组织来完成的。

多数知识工作者在大部分工作时间里都将以“雇员”的角色出现。但“雇员”一词的含义已明显与传统意义有所不同，不仅英语是这样，德语、西班牙语和日语也是如此。

就个人而言，知识工作者对工作有依赖性。他们受雇于他人，领取工资或薪水，也可以被解雇。在法律上，每一个人都是“雇员”，但在集体意义上，他们是唯一的“资本家”；通过养老基金和其他储蓄（比如在美国，有共同基金），雇员越来越多地拥有生产资料。在传统的经济实体中，全部进入消费的“工资基金”与“投资基金”存在很大的差异。工业社会的大多数社会理论，无论它们是冲突的还是必要而有益的融合与平衡，都是以这样或那样的方式来基于这两者之间的关系。在知识社会中，两者实际上合二为一了。养老基金属于“延期支付的工资”，工资基金也是如此。但是，在知识社会中，养老基金即使不是资本的唯一来源，它也日益成为资本的主要来源。

在知识社会中，同样重要而且可能更重要的是雇员，即知识工作者，拥有生产工具。现在，越来越多的购买机器和工具的资金不是知识社会的真正投资。真正的投资体现在知识工作者的知识上，没有知识，无论机器有多么先进，多么复杂，也不会具有生产能力。

另外一个结论是：由于知识社会必定是组织的社会，因此它独特的中枢机构是管理部门。

当我们首次开始讨论管理时，这个词的意思是“企业管理”，其原因在于大型企业是第一批出现在人们视野中的新型组织。但在最近的半个世纪中，我们认识到，所有组织都需要管理——无论它们是否使用这个词。无

论组织开展什么样的业务，所有管理者做的工作都是一样的。他们都必须让分别掌握不同知识的人团结在一起，共同创造绩效。他们都必须让这些人的优点在工作中体现出价值，并尽量让他们的缺点影响不到工作。他们都必须思考组织要求什么样的绩效，并据此确定组织目标。他们都有责任思考我所说的“经营之道”，即有关组织的绩效和行动的假设，以及帮助组织决定放弃某些事务的假设。他们都需要一个思考策略的机构，通过这样的策略，组织的目标能够转化为绩效。他们都必须定义组织的价值观、奖惩体制，并据此来定义组织的精神和文化。在所有组织中，管理者既需要在工作中使用和约束组织成员所拥有的管理知识，也需要了解和认识组织本身以及组织的目的、环境、市场和核心能力。

管理在实践上的应用已经拥有很长的历史。历史上最成功的管理者无疑是埃及人，他们在4700多年前就史无前例地用最短的时间设计并修建了金字塔。与人类在那个时期修建的任何其他工程都已经遭到了不同程度的破坏不同，当初修建的金字塔现在仍旧岿然不动。但是，作为学科，管理仅仅有50年的历史。大约在第一次世界大战期间，人们才第一次朦朦胧胧地感觉到管理的存在，直到第二次世界大战，它才开始初现端倪，而且在那时，美国是管理学的主要实践者。自那以后，它就成为发展最迅速的新型研究方向，对管理学的研究也成为发展最快的新学科。历史上的任何职能部门都不像最近五六十年的管理和管理者那样迅速地出现在人们的眼前，而且任何职能部门当然也不能在这么短的时间内席卷全球。

在大多数商学院里，学生学到的管理仍旧是一组方法，如预算编制的方法。与任何其他工作一样，管理拥有自己的工具和方法。但是，管理的本质不是方法和程序，就像医学的本质不是尿液分析一样，尽管尿液分析

也很重要。管理的本质是让知识体现出价值。换句话说，管理是一种社会职能，在其实践中，管理真正属于一种“人文艺术”。

社会部门

在知识社会中，传统社区——家庭、村庄、教区等几乎都已经销声匿迹，它们大部分被组织这个一体化的新型社会单位所取代。加入社区是命中注定的，而加入组织是自愿的。社区要求人们付出全部，而组织是实现个人目标的手段。200年以来，人们喋喋不休地争论的热门问题是：社区是“有机的”，抑或只是人的延伸？任何人都不会说新型组织是“有机的”，很显然，组织是人为制造的产品、人类创造的作品和社会的产物。

那么，谁来完成社会工作呢？大约在200年以前，在所有社会中，任何社会工作都是由本地社区完成的，其中当然主要是家庭。现在，由于传统社区再也不能控制甚至牢牢地拴住它的成员，因此由传统社区完成的社会工作如同凤毛麟角一般。无论出生在哪里，也不管生来就具有什么样的社会地位和身份，人们不再保持原地不动。就其内涵而言，知识社会就是流动的社会。传统社区的所有社会职能无论是否发挥出很好的作用（实际上，大多数社会职能表现得非常糟糕），它们假设个人和家庭的位置都不会发生改变。在19世纪，有一句谚语：“家庭是永远接纳你的地方。”因而出现社区也是大势所趋。脱离社区意味着被社区抛弃，甚至可能遭到社区的排斥。但是，知识社会的本质是流动的，无论是在人们的生活上，还是在人们所做的事情上，或是在人与人之间的关系上。

这种强烈的流动性意味着在知识社会中，社会挑战和社会工作将倍

增。人们不再像脚下生了根似的丝毫动弹不得。他们再也没有能力控制他们的居住地点及其周围“邻居”的一举一动，当然也没有能力控制向他们可以提出“问题”的“邻居”。就其内涵而言，知识社会还是竞争的社会。由于每一个人都可以接触到知识，因此每一个人都可以找到自己的位置、提高自己的地位并有自己的理想。在这个社会中，能够取得成功的人比以往任何时候都多得多，但知识社会的内涵也因此说明，遭到挫折或至少离成功只有一步之遥的人也比以往任何时候都要多。不过，因为知识在工作中的应用使发达社会能够拥有此前任何社会均梦寐以求的巨大财富，所以丑恶现象也是尤其多。贫困、酗酒、虐待女性或青少年犯罪等都被视为整个社会的丑恶现象。在传统的社会里，人们认为这些丑恶现象的出现是理所当然的，但在知识社会里，它们不仅是对正义感的公然藐视，而且同样还是对社会能力及其自尊心的公开对抗。

那么，在知识社会里，由谁来处理社会工作呢？我们再也不能够对它们置之不理了。但是，传统的社区却对社会工作无可奈何。

在20世纪，人们已经找到了两个答案：一个是主流的答案，另一个则持异议。但实践已经证明，这两个答案都是错误的。

主流的答案可以追溯到100多年前，即19世纪80年代，当时，俾斯麦领导的德国向福利制国家迈出了步履蹒跚的第一步。该答案就是：社会部门的问题可以、应该，而且还必须依靠政府来解决。即使大多数人可能不再完全信任政府，它可能仍旧是大多数人接受的答案，特别是在西方的发达国家中尤其如此。但是，这个答案已经被证明是完全错误的。在各个地方，特别是在第二次世界大战以后，现代政府已经成为庞大的福利型官僚

机构。今天，在每一个发达国家的预算中，用于“保障金”的支出所占的比重较大，而所谓保障金就是各种社会公益服务。然而，在发达国家中，社会不是变得更加强壮，而是变得疾病缠身，各种社会问题交织在一起。政府在社会工作中要承担起巨大的责任，如制定政策、规定标准，而且政府在相当大的程度上要承担起支付工资的责任。但是，实践证明，作为经营社会公益服务的机构，政府几乎完全是不胜任这项工作的，对此，我们现在已经找到了原因。

另外一个持异议的观点就是我首先在1942年提出来的，当时在拙著《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）中阐述了我的观点。我提出了新型组织——50年前指的是大型商业企业，必将成为有助于个人发现自己的地位和作用的社区，人们可以在工厂型社区中有条不紊地开展社会工作。在日本（虽然保持相当大的独立性，而且与我没有任何关系），政府机构或企业是大雇主，实际上越来越多地试图成为容纳雇员的“社区”。“终身雇用制”只是证明这种事实的一个证据。公司提供的住房、医疗保健、假期等都郑重其事地告诉日本的雇员这样一种情况，即雇主，特别是大公司，就是社区或昔日的村庄和家庭的接班人。但是，这种方式也没有起到作用。

实际上，人们越来越多地需要将雇员置于工厂型社区的管理范围内，在西方尤其如此。现在所谓的“授权”与我50多年前讨论的非常相似。

但这并没有创造一个社区，也没有创造一个有利于处理知识社会的社会工作结构。

事实上，几乎所有这些工作都不应该由提供就业机会的机构来完成。

这些社会工作包括：提供教育或医疗保健；解决发达社会，特别是富裕社会的畸形状态或弊病，如酗酒和吸毒；解决社会无能为力和无责任感的问题，如美国城市的“下层阶级”在这方面面临的问题。

提供就业机会的机构是一种“组织”，而且将来仍旧是一种“组织”。机构与个人的关系不是将双方连接在一起的牢不可破的“社区”中“成员”的关系。

要生存下去，它需要在就业上具有灵活性。但是，知识工作者，特别是掌握先进知识的人逐渐认识到组织是实现其自身目标的工具。但是由于他们要受到组织的约束，因此他们对服从于社区型组织的任何想法都抱有抵触情绪；组织需要他们终身成为组织的一分子；组织需要他们放弃他们自身的抱负，把组织的目标和价值观作为自己的目标和价值观。这种情况在日本甚至有愈演愈烈的趋势。这也是不可避免的，之所以如此，是由于掌握知识的人拥有“生产工具”，而且无论在哪里，只要能最大限度地发挥他们的作用，取得最大的成就和得到最大的发展，他们都能拥有到这些地方工作的自由。

因此，对“由谁来处理社会工作”这个问题的正确回答既不是“政府”，也不是“提供就业机会的组织”，而是独立的新兴的社会部门。

社会部门中的这些组织越来越多地具有第二种但也同样重要的目的，即创造公民意识。现代社会和现代政治变得既庞大又复杂，因此，人们不再可能具有公民意识，即负责任地参与社会活动。作为公民，我们所能做的只是每隔几年投一次票和常年不断地纳税。

通过在社会部门型机构中担任志愿者，个人可以再次发挥重要作用。

实践证明，40年前几乎得到普遍认可的“组织人”的概念是错误的，从普遍认可到风光不再，速度之快前所未有。事实上，人们对自己的知识工作越满意，就越需要一个开展社区活动的独立环境。

新兴的多元化社会

随着组织社会的出现，政府的功能受到了全面挑战。组织社会中的所有社会工作越来越多地是由组织完成的，无论是教育，还是医疗保健或清扫街道，每一个组织都对应一项社会工作，而且只对应一项社会工作，因此，社会迅速成为多元化社会。然而，我们的社会与政治理论仍旧认为，政府是社会的唯一权力中心。事实上，西方历史和政治的本质是摧毁所有其他权力中心，或至少让这些权力中心变得软弱无力。自14世纪以来，这种状况延续了500年，并在18世纪和19世纪达到了登峰造极的地步，当时（美国除外），大学或官方教会等最早出现的机构虽然已保留下来，但至今都变成了国家机构，其工作人员都成为公务员。然而，随后在世界刚刚进入19世纪中叶，新的权力中心开始崛起了，首先是1870年左右出现的现代商业企业。从此，新型组织接踵而至。

在昔日的多元化社会中，如欧洲中世纪的封建主义或十七八世纪日本江户时代的封建主义，所有多元化的组织（包括英国玫瑰战争期间的封建男爵或日本江户时代的封建领主）都试图控制其社区内发生的任何事情。它们至少试图阻止任何其他人在其势力范围内控制任何关系到社区的事情或社区的任何制度。

但是，在组织社会中，每一个新兴的组织只关心它们自己的目标和使命。这些组织不会要求对任何其他事情拥有控制权。但是，它们也不会对任何其他事情承担责任。那么，谁来关心共同的利益呢？

这个问题始终是多元化社会的中心问题。以前的多元化社会没有解决这个问题，现在，它又以不同的形式卷土重来。我们迄今为止看到的是这些机构受到的各种各样的限制，这些限制令人触目惊心，由于它们自己的使命、职能和利益触及了公共领域或违反了公共政策，因此它们在实现这些使命、职能和利益的过程中四处碰壁。最近40年来，美国相继颁布了各种反歧视的法律，包括消除种族、性别、年龄、教育和健康歧视的法律，所有这些法律都明令禁止不良的社会行为。但是，我们现在越来越多地对这些机构的“社会责任”提出质疑：“除了履行它们自己的职责外，要增进公共利益，这些机构必须做哪些事情？”然而，要回答这个问题，我们就要回到遥远的多元化社会，回到封建制度下的多元化社会，虽然人们似乎都没有认识到这一点。要回答这个问题，我们就要“私人掌握公共权力”。

以美国学校为例，我们会非常清楚地认识到，对上述问题的回答会严重地影响新型组织发挥自己的作用。

新兴的多元化社会具有多元化社会的老问题，即如果在社会中占主导地位的机构只有一个目的，那么谁来对公共利益负责呢？老问题又引发了一个新问题：如何既能保持新型机构创造成就的能力，又能保持社会的凝聚力？这使一个既拥有强大的力量又能发挥作用的社会部门的应运而生变得更加重要。这是社会部门在知识社会的成就上越来越发挥决定性作用的另外一个原因，即是社会部门不会对知识社会的凝聚力产生至关重要的影

响。

因此，经济利益再也不能将所有其他问题和利益整合成一个整体。在知识成为关键性经济资源后，被整合在一起的各种利益开始分崩离析，现代政治的多元化社会形态也随之开始土崩瓦解。非经济利益逐渐成为新的多元化社会形态、“特殊利益”、拥有单一目标的组织等。政治的内涵越来越多地不是“谁得到什么，什么时候以及如何得到”，而是价值观，每一种价值观都是毋庸置疑的。政治的内涵是子宫里孕育的胎儿的“生存权”，这与妇女控制自己的身体和堕胎的权利格格不入。政治的内涵是环境，并为受到压迫和歧视的群体争取平等。所有这些问题都不是经济问题，基本上都是道德问题。

在经济利益上是可以妥协的，这是经济利益成为政治基础的巨大优势。“半块面包仍旧是面包”是说得过去的。但是，在有关所罗门国王断案（the judgment of Solomon）的“圣经”故事中，“半个婴儿”不是半个孩子。半个婴儿只是一具尸骸和一块肉。在这方面没有妥协的可能。对于环境保护主义者来说，“半个濒危物种”是已经灭绝的物种。

这令现代政府的危机雪上加霜。报纸和评论员仍然趋向于从经济的角度报道华盛顿、伦敦、东京发生的事情。但是，越来越多的政治说客不再从经济利益的角度左右政府的法律和行为。这些政治说客与向他们提供资金赞助的人会从道德、精神和文化的角度游说政府通过或否决法案。在这些新的道德问题中，每一个问题都体现了一个新兴组织的利益，并且都声称是毋庸置疑的。从它们的“面包”上切下一块不是妥协，而是背信弃义。

因此，在组织社会中不存在一个将社会和社区中保持独立的组织联合

在一起的一体化力量。传统的政党可能是19世纪最成功的政治创新，它们再也不能将不同的群体和不同的观点整合在一起，共同谋求权力。相反，它们成为不同群体斗争的战场，每一个群体都为绝对的胜利而战，而且除了敌人完全投降以外，对任何结果都不会感到满意。

这样，我们又会遇到如何组建政府，使之充分发挥作用的问题。有些国家具有保持一个强有力的独立官僚机构的传统，其中，在日本、德国和法国尤其引人注目。在这些国家中，行政机构仍旧试图把政府捆绑在一起。但是，即使在这些国家中，政府的凝聚力因特殊利益集团而变得越来越弱，其中最重要的是非经济的特殊利益集团，即道德上的特殊利益集团。

差不多在500年前，马基雅维利（Machiavelli）^[1]提出了君主论。自那以后，政治学关注的主要是权力。马基雅维利与在他之后的政治学家和政治家都想当然地认为政府一旦拥有权力，就可以发挥作用，但现在人们越来越多地要应付的问题将是：“哪些职能是政府可以承担的，并只有政府可以承担的，而且是政府必须承担的？”“要在组织社会中承担这些职能，政府可以采取什么样的组织方式？”

21世纪必定是社会、经济及政治动荡和挑战层出不穷的一个世纪，在最初的几十年内至少是这样。然而，社会变革的时代还没有结束，迫在眉睫的挑战可能比20世纪已经发生的社会变革所带来的挑战更为严峻和令人畏惧。

然而，除非我们首先解决已经属于既成事实的发展结果（即在本章的前几节提到的发展结果）所提出的挑战，否则我们甚至不会有机会解决这

些明天的、迫在眉睫的新问题。如果20世纪是社会变革的世纪，那么，21世纪需要成为社会和政治创新的世纪。

[1] 马基雅维利出生于佛罗伦萨的一个没落贵族家庭，家境贫寒使他没有受到系统的教育，他是自学成才的，其政治思想的代表作是《君主论》（1513）。——译者注

第24章 企业家社会的到来

托马斯·杰斐逊在临近他漫长人生旅途的终点时感言：“每一代人都需要一次新的革命洗礼。”与他同时代的德国大诗人歌德尽管是一位重要的保守派人士，在他暮年的一首诗中，也道出了同样的心声：

“理性成为胡言，恩惠变成磨难。”

杰斐逊和歌德都表达出他们那一代人对启蒙运动和法国大革命所留下的遗产不再抱有任何幻想。也许，150年以后，他们对我们今天的遗产，对“福利国家”这个伟大的诱人承诺也会感到同样的失望。福利国家的想法起源于德意志帝国。当时的福利主要是针对穷人和残疾人的政策，可是现在却成为人人应该享受的权利，并且日益成为那些创造财富者的沉重负担。就像那些不合时宜的产品、程序和服务一样，机构、制度、政策最后也都会变得陈旧迂腐。当它们实现既定的目标或是不能按时完成目标之后，就已经宣告过时，就应该退出历史的舞台。而机制或许能够继续发挥作用，但是，当初设计它们时的假设却早已经过时，不复存在了。例如，过去100年来所有发达国家设计的医疗保障计划和退休方案时的人口统计假设就是如此。于是，理性成为胡言，恩惠变成磨难。

然而，从杰斐逊时代开始，人们就明白“革命”并不是解决所有问题的灵丹妙药。革命不可预测，无法指挥或控制，它常常会把权力托付给那些不合适的人。更糟糕的是，最终的革命结果总是恰恰与革命者的最初承诺相反。1826年杰斐逊死后没过几年，素有“政府与政策的伟大剖析者”之称的法国政治学家托克维尔（Alexis de Tocqueville）就指出，革命不会摧

毁旧制度的枷锁，反而只会进一步强化这种枷锁。托克维尔证实，法国大革命以后，这种枷锁比法国革命以前的枷锁更紧：整个国家交由一个不受控制，而且也无法控制的官僚政府管理，所有政治、知识、艺术和经济生活都集中在巴黎这个大都市。

事实上，人们现在已经懂得“革命”的实质，其实它的存在完全是人们的一种虚幻的谬误，而且是19世纪最普遍的一种谬误。在今天，恐怕大多数人已不再对这个“神话”深信不疑。现在，人们都知道“革命”并不是一项成就，也不是新时代的黎明，它源于社会的腐朽，源于思想和制度的枯竭以及自我更新的失败。

同时，人们还知道，任何理论、价值观以及所有人类思想与技术的产物都会陈腐、僵化、过时，最后都会成为一种“磨难”。

因此，无论是社会还是经济，或是公共服务机构还是商业机构，都需要创新与企业家精神。创新与企业家精神能让任何社会、经济、行业、公共服务机构和商业机构保持高度的灵活性与自我更新的能力。首先，这是因为创新与企业家精神不摒弃原有的一切，而是采取循序渐进的方式，这次可能推出一个新产品，下次就会实施一项新政策，再下一次也许就是改善公共服务。其次，这是因为它们通常并没有事先规划，而是专注于每一个机会和各种需求。最后，这是因为它们是试验性的，如果没有产生预期的和需要的结果，就会很快消失。换言之，因为它们务实，而不教条；脚踏实地，而不好高骛远。杰斐逊希望每一代人通过革命实现的目标，其实这些都可以通过创新与企业家精神来实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经

济危机。

我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，创新与企业家精神是一种日常、稳定和持续的活动。正如管理已经成为当代所有机构的特定功能和组织社会的整合功能一样，创新与企业家精神也应该成为我们社会、经济和组织中维持其生命活力的主要活动。

这要求所有机构的管理者把创新与企业家精神当作企业和自己工作中一种正常的、持续的日常行为及实践活动。

计划的失效

在讨论企业家社会所需的公共政策和政府措施时，我们首先要确定哪些是无效的举措，特别是在当今无效政策如此普遍的情形下更应如此。

一般人所理解的“规划”，实际上与企业家社会和经济社会格格不入。当然，创新确实需要有明确的目的性，而企业家精神也需要用良好的管理来支持。但是，就创新的定义而言，它要求必须分权，必须要有自主权，必须要进行具体而细微的经济分析。创新最好是从小规模做起，一边试验，一边灵活地进行。事实上，就整体而言，只有越接近具体事情，才有可能发现创新机遇。创新机遇不会出现在规划者必须处理的大量事务性工作之中。相反，偏离常规的事物中，反而蕴藏着大量创新机遇——在意外事件当中，在不协调当中，在“杯子是半满的”和“杯子是半空的”这两种不同认知当中，在程序的某个薄弱环节当中，我们都会找到创新机遇。等到偏离常规的事物可以“用统计的方式表示出来”，规划者可以察觉时，已经为时已晚了。创新机遇一般不会随暴风雨来临，它们总是在不经意间悄

然而至。

制度的摒弃

在过去20年中，人们的世界观和方法论发生了一个根本转变：人们认识到政府机构及其政策都是人为的，而不是上天注定的。既然是人为的，那就有一件事是可以肯定的：那些机构和政策都将很快会被淘汰。然而，许多政策的制定仍然是基于一个古老的假设，即无论政府做什么都是以人类社会的本质要求为依据的，因此是可以“永恒”的。可是结果呢，迄今为止，还没有哪一种政治体制能摒弃陈旧的、过时的、不再具有生产力的政府机构和政策。

可能现有的政策还没有发挥其应有的作用。最近，美国通过了一系列“日落法”（也称为夕阳法，sunset laws），规定政府机构或公共政策在经过一段时间后，除非重新修订，否则就自行废除。然而，这些“日落法”并没有发挥作用，其部分原因是，没有一个客观的标准来衡量一个机构或法规何时才算不起作用；还有部分原因是，没有一个有组织、有系统的废除程序；但是，最主要的原因是，我们现在还未能寻找到一个新的或替代的方法，以实现这些不起作用的机构或法规应该实现的目标。为了让“日落法”具有实际意义和实效性，政府需要制定出一套原则以及废除旧机构或法规的程序，而这种做法也将是未来我们重要的、必须尽快进行的社会创新之一。我们的社会已经做好准备接受这种重要的社会创新了。

个人面临的挑战

在企业家社会中，个人面临的巨大挑战就是需要不断地学习、再学习。对于这种挑战，应该将其视为一种机会并且要合理地加以利用。

在传统社会中，人们往往认为（或曾经认为）随着青春期的结束，学习也将告一段落，最迟也只是延续到成年。如果一个人到了21岁左右还没学到什么知识，那么他就没有必要再学下去了。而且，一个人会把21岁前学到的东西，一成不变地在以后的岁月中持续地使用。因此，传统的学徒制、传统的技艺、传统的职业，还有传统的教育制度和学校也都是基于这些假设建立起来的。在今天，技艺、职业、教育制度和学校的建立或多或少仍然建立在这些假设之上。当然，任何事情总是会有例外出现。在传统社会中，也有那么一群人在不断地学习、再学习，如那些大艺术家、大学者、禅宗信徒及修道士等。但是，由于这些特例为数甚少，因此很容易被人们忽略不计。

然而，在企业家社会中，这些“例外”却意外地成为人们学习的典范。企业家社会的正确假设是：每个人在成年以后还将学习新的知识（这样的学习也许还不止一次）。而且，5~10年以后，一个人在21岁以前所学的知识就会逐渐地被淘汰，因此，人们应该通过掌握新学问、新技能、新知识，替代或至少是更新以前所学的内容。

这一假设意味着：每个人必须要学习和再学习，这是对自我发展和事业前途的负责。人们不能再认为他们在孩提时代所学的东西可以作为一辈子的“依靠”。这些已学到的知识应该被看成是一个“平台”、一个起点，而不是一个能够依靠和休息的地方。同样，他们也应该摒弃过去的天真想法：认为只要“进入了一个职业领域”，然后沿着预计的、设计好的、充满

光明的“职业路径”就能达到既定的目的地。这就是美国军队所称的“进阶过程”（progressing in grade）。从现在开始，人们应该这样认为，即每个人必须在其工作生涯中寻找、决定并发展出许多个新“职业”。

一个人学历越高，所从事的事业就越具有创造性，在学习上所面临的挑战也就越大。木匠可能仍然认为，他在学徒期所学到的手艺足够他用上40年。而医生、工程师、化学家、冶金专家、会计人员、律师、教师、经理人员等最好应这样想：15年以后，他们所必须掌握的新知识和新技术与今天已获取的知识和技术相比，会有很大不同。事实上，他们最好是这样想的：15年以后，自己将会从事不同的新业务，拥有不同的新目标，而且在许多情况下，他们确实还将从事不同的职业。同时，只有靠自己不断地学习、再学习，不断地调整方向，才能避免被社会淘汰。而传统的准则以及“公司政策”，只会成为个人学习新知识和新技术的障碍而不是动力。

这一假设还意味着：企业家社会将挑战传统教育和学习的习惯。现今，全世界的教育体制主要是17世纪欧洲教育体制的延伸。虽然这期间经过大量的修正，但是学校和大学的基本结构仍然是300多年前的框架。现在，各级学校都需要对教育提出新的（有时是非常激进的）思维，并采取新的（有时是激进的）方法。

学龄前儿童使用计算机的热潮可能很快会消失。但是，4岁儿童已经开始接触电视，他们所期望以及急需的教学方法与50年以前的同龄儿童相比，显然是不同的。

面临“职业”选择的年轻人（也就是现在4/5的大学生），确实需要一种博雅教育。然而，这里所说的博雅教育显然与英语国家中的“博雅教

育”完全不同，也不同于德国的普通教育。如果我们不愿意勇敢地面对这一挑战，就会完全失去对博雅教育的基本理解，从而将其等同于纯粹的职业化专门教育。这样做不但会危害整个社会的教育基础，最终也会危害整个社会本身。教育家也必须面对这项最大的挑战，同时，我们也要把它看成是最大的机会，那就是学校并不仅仅只是为年轻人而设立的，学校也是受过高等教育的成人继续学习的地方。

时至今日，还没有任何教育理论可以作为指导来完成这些任务。

现在也没有人像17世纪伟大的捷克教育改革家夸美纽斯（Johann Comenius）或教士那样，为创造出“现代”中小学和“现代”大学做出了巨大的贡献。

但是，在美国，至少这方面的实践远远走在理论之前。我认为，最近20年来，最积极和令人鼓舞的成就就是学校针对需要继续学习和再学习的成人，特别是那些已受过高等教育的专业人士，积极开展各种类型的教学实验（这是美国不设“教育部”以后，所带来的令人欣喜的副产品）。在这20年里，虽然各大学没有“总体规划”，没有“教育哲学”，而且事实上也没有得到教育机构的支持，但是，它们为已受过各类高等教育以及已经取得成就的成人所提供的继续教育和专业发展培训，已成为美国真正的“成长产业”。

企业家社会的出现，可能是人类历史上又一个重要的转折点。

自亚当·斯密1776年出版《国富论》以来，长达近一个世纪的自由放任（laissez-faire）时代就已经开始了。到了1873年，席卷全球的经济恐

慌终结了这种放任状态，取而代之的是现代福利国家的诞生。100年以后，众所周知，现代福利国家也走到了尽头，尽管在人口老龄化、出生率下降的冲击下，现代福利国家还不会马上寿终正寝。但是，只有在企业经济成功、生产力大幅提高的前提下，现代福利国家才能真正存活下去。尽管我们也许还能为福利的“殿堂”增添一抹亮色，如多增加一些新福利等，但福利国家的时代已经一去不复返了，即使是最顽固的自由主义者现在也这样认为。

当福利国家时代已成往事之后，是否就代表着企业家社会的到来呢？

第25章 通过社会部门获取公民权

就目前形势来看，社会需求在以下两个领域逐渐呈上升趋势。其一，传统上认为是慈善事业的领域：帮助穷人、残疾人、无依无靠的人以及受害者。其二，旨在改变社区和人的各种服务领域，而且可能发展得更快。

在社会的过渡阶段，处于困境中的人数总会增加。数量极大的难民作为战争、社会动乱、种族、民族、政治和宗教迫害、政府无能与无情的受害者而遍布全球各地。即使现在最稳定的社会也存在一些因向知识社会转变而落伍的人。当劳动力结构和劳动技能与知识的需求发生剧烈的变化时，可能会需要一个社会一代或两代人的努力才能与之相适应。根据历史已有的经验，至少还需要大半代人的努力，才能使服务工人的生产率提高到足以向他们提供“中产阶级”的生活水平。

在第二个社会服务领域，社会需要将有同样的发展，而且或许比第一个领域发展得更快。在这个领域里，服务不是做善事，而是在做着试图改变社区和人的尝试。在早期，这种服务几乎无人知晓，而如今已经伴随我们1000年的慈善事业，只是在最近的几百年里尤其是在美国才获得了迅速发展。

今后的几十年将更加需要这些服务。一个理由是：在所有发达国家中，老人数量将迅速增加，他们中的大多数人孤单一人生活，而且想要过这种孤单的生活。另一个理由是：保健和医疗需求的日益增长，社会需要保健研究、保健教育以及越来越多的医疗和医院设施。同时，对成人继续教育的需求，以及因单亲家庭的不断增加而产生的需求也在日益增长。社

区服务部门有可能成为发达国家经济中真正的“增长部门”之一，我们可以期待，对慈善事业的需求将最终重新减弱。

第三部门

在过去的40年间，美国试图通过政府行动来解决社会问题的计划，没有一项产生过重大的效果。而独立的非营利组织所产生的结果却令人印象深刻。在一些城市，如纽约、底特律、芝加哥等，其市内公立学校一直在以惊人的速度走下坡路，但常常与公立学校同一社区的教会学校（特别是天主教教区学校）却取得了惊人的成功，尽管它的学生同样来自破裂的家庭和属于同样的种族或民族。在与酗酒和吸毒做斗争上，唯一取得成功（而且是巨大成功）的是诸如嗜酒者互诫协会、救世军或撒马利亚慈善咨询中心这些独立的组织。在使那些单身的“福利母亲”（通常是黑人或拉美人）摆脱单纯福利、重新走上工作岗位、重新建立稳定的家庭生活上，唯一取得成功的就是像密歇根州罗亚尔欧克的贾德森中心这样自治的非营利组织。人们在主要保健领域，如预防与治疗心脏病和精神病领域中的改善工作也基本上是由独立的非营利组织做的。例如，美国心脏协会或美国心理卫生协会发起和资助必要的研究，率先对医学界和公众进行预防与治疗教育。

因此，促进社会部门的自治社区组织的发展，对于政府转向并使之重新发挥作用是非常重要的一个步骤。

自治社区组织做出的最大贡献就是成为富有意义的公民权利的新中心。超级大国几乎毁掉了公民权，为了恢复它，后资本主义政体除了另外

两个公认的部门，如商业企业的“私营部门”和政府的“公营部门”之外，还需要一个“第三部门”。它需要的是自治的社会部门。

在超级大国中，公民政治上的权利早已不再起作用。即使国家很小，政府事务仍高不可及，作为个人而言也无法对其产生作用。

而且从过去几十年的艰难历程中我们得知：个人可以投票，但是看不出正确的投票又有多么重要。我们还可以从几十年的艰难历程中得知：个人可以纳税，而且这还是一项非常有意义的义务。

但是，个人无法承担责任，也就无法采取行动以产生影响。没有公民权，政体将如同虚设，并可能伴随民族主义的出现；没有公民权，很有可能从爱国主义退化为沙文主义；没有公民权，不可能有负责任的承诺，而这种承诺将在创造公民权的同时，最终把人民团结起来；没有公民权，也就不可能有人在发挥其作用后而产生满足感和自豪感；没有公民权，任何一个政治单位，不管是国家还是帝国，只可能是“权力”。此时，权力成了唯一使它凝聚的力量。但是，为了能在一个迅猛变化的危险世界中行动，后资本主义政体必须重新确立公民权。

对社区的需要

同样重要的是，我们还需要恢复社区建设。传统的社区整合力正在日渐衰退，随着知识不断赋予个人的流动性，造成了传统的社区无法存在下去。进而使我们认识到，促成传统的社区团结的诱因不是基于其成员的共同点，更多的是建立在某种需要（不是由于强迫或畏惧）之上。

社区的存在是传统家庭的需要。在19世纪小说中我们经常看到通常所说的“破裂家庭”，在这样的家庭里，不管他们相互之间的仇恨、厌恶和害怕程度多么强烈，还是必须待在一起。正如19世纪的一句俗话：“家庭是他们必须带你去的地方。”实际上，20世纪以前的家庭提供了几乎所有可能的社会服务。

社区的存在是家庭依附的需要。一个人如果被家庭拒绝，那将是巨大的灾难。20世纪20年代，美国戏剧和电影中一个常见的人物是残忍的父亲，他将带着私生子回家的女儿赶出家门，而这对他的女儿来说只有自杀或沦为妓女两种选择。

而如今，事实上家庭对于大多数人来讲变得更为重要了。家庭之所以变得更加重要是基于一种自愿、爱慕、忠诚和互相尊重的结合，而不是基于某种需要的结合。现在的年轻人一旦因长大而摒弃青春期的叛逆心理，就会比我这一代人更需要父母和兄弟姐妹的关怀。

尽管如此，家庭却不再是社区的组成部分。但人们确实需要社区，尤其是在无计划扩展的大城市以及在越来越多的人生活和居住的郊区。人们再也不能成为（如同以前的农村）依靠共同的利益、兴趣、职业以及同样的无知而共同生活在相同环境下的邻居。不管家庭如何紧密和团结，人们不再依靠家庭。地区和职业之间的流动性，意味着人们不再固守在他们出生、其父母和兄弟姐妹及堂（表）兄弟姐妹生活的地方和文化氛围中。后资本主义社会所需要的社区（特别是知识工作者所需要的社区）必须建立在承诺和同情之上，而不是强加的邻近和孤独。

40年前，我就认为这种社区将会在工作场所中出现。我在1942年的

《工业人的未来》、1950年的《新社会》和1954年的《管理的实践》中，提到过工厂社区是赋予个人地位和作用、自治责任的地方。可是即使在日本，工厂社区也不能在今后长期发挥作用。实际上，日本工厂社区的建立不是单纯地基于归属感，而更多的是害怕，这一点变得日益明显。在日本实行年龄工资体系的大公司里的工人，如果在30岁以后失业的话就基本不能再被雇用了。

在西方，工厂社区从未生根发芽。我仍然强烈地坚持，必须使雇员拥有最大限度的责任和自治，这是我倡导工厂社区的基础。基于知识的组织必须成为以责任为基础的组织。

但是对于个人来讲，尤其是知识工作者，需要更丰富的社会生活、人际关系，并在工作之余、组织之外，即在自己专业知识领域之外做出贡献。

身为公民的志愿者

社会部门可能是能够满足这种需要的唯一一个领域。在这里，个人可以做出贡献，可以承担相应的责任，并产生足够的影响力。这些个人可以是“志愿者”。

这种状况目前正在美国进行着。

受美国宗教教派的差异性以及对州、市、县地方自治的极大重视和相对偏远的居民的社区传统的影响，美国社会活动政治化、集权化的速度逐渐减慢。结果，美国现在有近100万个非营利组织活跃在社会部门中。它

们意味着1/10国民生产总值的来源，其中，公众捐款筹集的占1/4，政府作为特定工作（如执行保健偿还计划）支付的也近1/4，其余则依靠缴纳的各项服务费（如私立大学学生学费或现在美国任何一个博物馆能够找到的“艺术商店”赚的钱）。

这些非营利组织业已成为美国最大的雇主。50%的美国成年人（大概有9000多万）每周都会以“义务工作者”（即志愿者）的身份为非营利组织工作至少3个小时。这些组织通常包括教会、医院、保健机构、红十字会、童子军、女童军等社区服务组织和救世军、嗜酒者互诚协会等康复服务组织以及受虐妻子的临时收容所、市中心贫民区黑人孩子的辅导场所。到2000年或2010年，这种“义务工作者”的人数将会增加到1.2亿，他们的平均工作时间将达到每周5个小时。

这些志愿者不再是“帮助者”，他们已经成为“合作者”。美国越来越多的非营利组织中出现拿工资的全职管理人员，但是，管理队伍中的其他人员更多的还是志愿者，而且正逐渐承担起管理职责。

美国天主教会发生了最大的变化。在一个大教区里女平信徒作为“教区管理者”实际上掌管着所有教区。牧师只做弥撒，并施与圣餐，而其他工作（包括教区的所有社会和社区工作）则由教区管理者领导的“义务工作者”去做。

美国志愿者队伍蓬勃发展的主要原因不是由于需求的增加，而是建立在志愿者对社区、承诺和贡献寻求的基础之上。新志愿者中绝大多数人并不是退休人员，而是来自从事特定专业的双职工家庭中年龄为三四十岁、受过良好教育、生活富裕、工作繁忙的丈夫和妻子。同时，他们热爱着自

自己的工作，但用人们常听到的一句话来说，他们感到有必要在“我们可以发挥作用的”地方做点事，不论是在地方教堂办读经班，教黑人孩子乘法表，还是拜访长期住院后回家的老人并帮助他们进行康复训练。

美国非营利组织为志愿者做的事，可能与志愿者本身为服务对象做的事同样重要。

女童军在美国是少数几个不分种族的组织之一。在其队伍里，女孩子不论肤色或者国籍，她们都一起工作，一起做游戏。而且，女童军在20世纪70年代开始的取消种族隔离运动中使很多母亲（黑人、亚洲人、拉美人）以志愿者身份补充到了领导岗位上，并做出了巨大贡献。

凭借在社会部门或者通过社会部门而取得公民权，这虽然不是医治后资本主义社会和后资本主义政体各种弊病的灵丹妙药，却可能是解决这些弊病的先决条件。它恢复了作为公民权利标志的公民责任和作为社区标志的公民自豪感。

在社区和社区组织（总的来说还有公民权利）都遭受彻底损害以及事实上几乎全部被摧毁的地方是最需要恢复公民权的。这些国家的政府不仅声名狼藉，而且十分无能，还要花上很多年的时间才能完成只有政府才能完成的任务，这些任务包括管理货币和税收、掌管军队和法庭以及发展外交关系。同时，只有自治地方的非营利组织（即以志愿者为基础、发挥人们精神活力的社会部门）才能提供社会所需的服务和开发政体所需要的领导才能。

不同的社会和国家肯定会以完全不同的方式来组建其社会部门。但

是，每个发达国家都需要一个自治的、自我管理的、社区组织的社会部门，并需要这个部门提供必要的社区服务，关键是需要恢复社区之间的纽带和积极的公民责任感。从历史的视角来看，社区的发展是命中注定的，在后资本主义社会和政体中，社区工作将成为其承担的义务。

第26章 从分析到感知：新的世界观

在1680年左右，当时在德国工作的法国物理学家丹尼斯·帕平（Denis Papin）^[1]（作为新教教徒，他被迫离开了自己的祖国）发明了蒸汽机。我们无法确信他是否制造了这种蒸汽机，但他设计并且组装出第一个安全阀。一代人之后，即在1712年，托马斯·纽科门（Thomas Newcomen）把第一台具有实用价值的蒸汽机用于英国煤矿后，使机械采煤成为可能，在此以前，地下水经常在英国煤矿中泛滥。随着纽科门蒸汽机的出现，蒸汽机时代来临了，在此后的250年中，技术的模式一直是机械。矿物燃料迅速成为主要能源，而动力的基本来源则在于一个恒星内所发生的一切，这个恒星就是太阳。1945年，原子裂变及数年后的核聚变复制了太阳能量的发生方法，这使能源的利用达到了一个顶峰。1945年，作为一种模式的机械时代走到了尽头，仅仅在一年之后，即1946年，第一台计算机ENIAC问世了，它开辟了一个崭新的时代，在这个时代之中，信息成为工作的组织原则。但是，信息主要是生物过程，而不是机械过程的基本原则。

很少有其他事件对文明产生的影响，可以与组织工作基本原则的改变对文明产生的影响相提并论。800年或900年之前，中国在技术、科学、文化以及整个文明上遥遥领先于任何西方国家。此后，北欧的本笃会（Benedictines）教士发现了新能量。此前，主要能量（如果不是唯一的能量）仍是一种两条腿的动物，叫作人。拉犁的是农夫的妻子，而马轭的出现使得畜力第一次有了替代人力的可能。本笃会教士又把古时的玩具水车和风车装配成第一台机器。在200年的时间内，技术的领导地位从中国转移到了西方。700年后，帕平的蒸汽机创造了一种新技术，由此产生了

新的世界观——机械世界观。

1946年，随着计算机的出现，信息成为生产的组织原则。以计算机为基础的一个新的文明应运而生了。

信息的社会影响

现在，人们大量（甚至过多地）论述信息技术对物质文明、商品、服务和商业的影响。然而，信息的社会影响也是同样重要的，甚至可以说是更加重要。一个值得人们广泛关注的影响是：这方面的任何变化都引发了企业家精神的爆炸。企业家精神的浪潮于20世纪70年代末出现于美国，10年之间遍及所有发达国家。事实上，企业家精神的浪潮是自帕平300年前发明蒸汽机以来的第四次浪潮。第一次浪潮从17世纪中叶开始，到18世纪初期结束。这场变革是由“商业革命”引发的，“商业革命”就是贸易的急剧扩大，因为远洋货轮问世后，大批量货物可以被运输到遥远的地方。第二次浪潮从18世纪中叶开始，到19世纪中叶结束。这次浪潮就是我们所称的“工业革命”。尔后，在1870年前后开始了第三次浪潮，它是由新产业引发的——第一批新产业并不仅仅使用不同的动力，而是生产出前所未有的产品或少量生产的产品，如电、电话、电子产品、钢铁、化学产品、药品、汽车和飞机。

我们现在正处于第四次浪潮之中，它是由信息与生物技术引发的。与前几次浪潮一样，现在这次浪潮不仅仅限于“高技术”范围，它还包括“中技术”“低技术”和“非技术”。与前几次浪潮一样，此次不仅仅限于新企业或小企业，而且还包括既存的大型企业，它们都体现了最大的影响与效能。如

同前几次浪潮，此次也不局限于“发明”，即技术，社会创新如同“企业创新精神”，也具有同样的重要性。工业革命时代的一些社会创新（如现代军队、行政机构、邮政局和商业银行）所产生的影响与铁路或汽船所产生的影响同样重要。当然，当代的企业创新精神对社会创新（尤其是对政治、政府、教育与经济上的创新）的重要性，与对任何新技术或新物质产品的重要性是一样的。

信息对民族或国家的影响，特别是对20世纪过度膨胀的极权体制的影响也是有目共睹的，并受到人们的广泛关注。极权体制本身是现代传播媒介报纸、电影和广播的产物，但极权体制只有在对信息全面控制的基础上才能存在。然而，由于每个人都可以在家里通过卫星来直接接收信息（碟形天线如此之小，以至于秘密警察都无法发现它们），政府对信息的控制已不可能了。事实上，信息如同货币一样早已跨越了国界，信息并没有“国籍”。

由于信息是无国界的，因此它也能组建一个新的“跨国”团体。在这个团体中，人们虽然彼此之间并不直接见面，但仍然能进行交流，因为他们能互通信息。世界经济，尤其是货币与信贷这些“符号经济”，早已经成为非国家的跨国社会中的一员。

信息的其他社会影响也是同样重要的，但不容易被人们看到或发现。其中之一就是20世纪的城市可能会发生的转变。今天的城市是由19世纪的重大突破所创造的，这些突破使人们能乘坐火车、有轨电车、自行车和小汽车去上班，从而把人带到工作现场。城市将因20世纪的重大突破而出现变革，这些突破能使人的思想和信息自由流通，从而使工作移到人的面

前。事实上，城市（如东京、纽约、洛杉矶、伦敦、巴黎和孟买等中心城市）存在的价值已不复存在，我们已无法使人们轻易进出城市。人们可以看到：为了去东京与纽约的办公室，必须在拥挤不堪的车厢内花费两个小时；伦敦的皮卡迪利广场上一团混乱；在洛杉矶高速公路上，每天早晚都有近两个小时的堵车现象。在有些工作中，如结算、信用卡、进行工程设计、制定保险政策和提出保险索赔或整理病历记录，我们已经开始将信息传递到人们生活或工作的地方（在城外）。越来越多的人将在自己家中工作，更多的人将在远离拥挤的中心城市的小“卫星办公室”中工作。传真机、电话、双向电视屏幕、电传、电话会议正在替代火车、汽车以及飞机。在20世纪70年代和80年代的所有大城市中，房地产业的兴旺与摩天大楼的大量出现并不是一种正常现象。它们所反映的是大城市衰落的开始。虽然这种衰落进程可能十分缓慢，但我们已不再需要那种辉煌的建筑，不再需要中心城市，至少不需要现在这种形式的中心城市。

城市将成为信息中心而不是工作中心，即信息（新闻、数据、音乐）由此向外传递。它如同中世纪的教堂一样，周围的农民只有在每年一两次的重大节日时才聚集到一起。而在其他时间里，教堂里除学识渊博的牧师和教堂学校以外一直空空荡荡。未来的大学能否成为传播信息的“知识中心”，而不是学生聚集的场所？

完成工作的场所本身在很大程度上决定了完成工作的方式，也极大地影响了正在进行的工作。我们可以肯定的是，社会将会产生巨大的变革，但是，至于在什么时候、如何发生变革，我们现在还只能是猜测而已。

形式与功能

如何确定某个任务或组织的适当规模，这将成为我们面临的一个重要挑战。机械系统的更大工作能力来源于按比例的增长速度，更大的能量意味着更大的产出：越大越好，但这并不适用于生物系统，在生物系统中，规模取决于功能。

蟑螂变得过大或大象变得过小都是不符合生物规律的。生物学家总喜欢说：“老鼠知道如何才能成为一只成功的老鼠。”老鼠是否比人更聪明？这是一个愚蠢的问题。在如何成功这一点上，老鼠胜过其他动物，其中包括人。在以信息为基础的社会中，规模成了一种“功能”，是一个受制于功能的变量，而不是独立的变量。事实上，信息的特征已表明，最小的有效规模最佳，只有在某项任务无法用其他办法完成时，“越大”才会“越好”。

为了进行有效的交流，信息及其含义都是不可或缺的。信息的含义需要沟通，如果那个人用一种我不懂的语言与我通话，纵然话音清楚无比也没有任何意义。除非我理解那种语言，否则就没有“意义”——气象学家完全理解的信息可以让化学家感到莫名其妙。但是，如果组织过于庞大，沟通的效果就会不理想。沟通需要经常不断地重申，需要理解能力，还要有共同性。“我理解这个信息的含义，是因为我知道我们在东京的人，或在伦敦的人，或在北京的人是如何想的。”“我知道”是把“信息”转变为“交流”的催化剂。

从大萧条初期一直到20世纪70年代，在这50年间，世界的潮流趋向于集中与大规模。1929年以前，医生除了动手术之外，并不让花钱看病的人住进医院。20世纪20年代以前的婴儿很少降生在医院，大部分生在家里。直到20世纪30年代，美国高等教育的动力仍然在于中小型规模的文科

学院。第二次世界大战之后，这种动力不断地转向大规模的大学和更加庞大的“研究大学”。政府也出现类似的变化，第二次世界大战后，庞大的规模也成为商业界趋之若鹜的目标，每一家公司都必须成为“拥有10亿美元资产的公司”。

20世纪70年代，这种趋势开始发生变化，规模庞大不再是合格政府的标志。在卫生领域，我们断言：能在医院外做的事，尽量在医院之外进行。在20世纪70年代前的美国，病情不重的精神病人被认为不应该住院。自那时以来，对他人不构成威胁的精神病人都被拒之医院门外（这样做未必总有很好的效果）。我们已经不再崇拜规模，这种崇拜是20世纪最初75年的特点，在第二次世界大战后尤为明显。我们迅速重组与“解散”大型企业。尤其在美国，我们正在分散政府的任务，将其交给地方政府。我们正在对政府的任务（尤其是政府在地方社区中的任务）进行“私有化”，并将其承包给外来小规模承包者。

因此，完成某项任务的恰当规模越来越成为一个核心问题。这项工作最适合于蜜蜂、老鼠、鹿，还是大象？所有这些动物都是需要的，但各自的任务与生态环境又不相同。完成某项任务和发挥某种作用需要信息。恰当的规模就是最能有效地处理这种信息的规模。传统的组织是由命令和控制集合在一起的，而以信息为基础的组织“框架”将是信息系统的最佳选择。

从分析到感知

技术并非天生的，而是人为的，它并非涉及工具，而是涉及人的工

作、生活与思维方式。与达尔文同时发现进化论的阿尔弗雷德·拉塞尔·华莱士曾说过：“人是唯一能进行有方向和有目的地进化的动物，人能制造工具。”但是，正是由于技术是人的能力的一种延伸，基础技术的变革总是既反映了我们的世界观，反过来又改变这种世界观。

计算机是关于机械世界的分析性和概念性世界观的最终反映，这种世界观产生于丹尼斯·帕平时代，即17世纪后期。帕平的朋友数学家和哲学家莱布尼茨（Gottfried Leibniz）发现，所有的数都可以用1和0这两个“数字”来表达。它之所以成为可能，是因为罗素（Bertrand Russell）和怀特海（Alfred N. Whitehead）合著的《数学原理》（Principia Mathematica），使这种分析从数字扩展到逻辑，这本著作表明，任何概念如果准确无误，而且能够变成“数据”，那么它就可以通过1和0来表达。

这是分析与概念模式的胜利，这种模式可以追溯到帕平的老师笛卡儿（René Descartes）时期，然而，计算机也迫使我们超越这种模式。“信息”本身确实是分析性和概念性的，并且信息是每一种生物过程的组织原则。现代生物学认为，生命是“遗传密码”的体现，而这种“遗传密码”就是有程序的信息。事实上，没有产生出超自然现象的神秘的现实“生命”的唯一定义就是：它是由信息组织起来的物质。生物过程并不是分析过程。在机械现象中，整体等于各部分之和，因而能被分析理解。但是，生物现象是众多的“整体”。这些整体并不等于各部分之和。信息的确是一种概念，而其意义却不是概念，而是感知。

在丹尼斯·帕平与其同代人为数学家和哲学家所构建的世界观中，感知是一种“直觉知识”，或是欺骗性的，或是神秘的、难以捉摸的和不可思议

的。科学并未否认其存在（尽管有许多科学家否认它），但科学否认其合理性。分析家宣称，“直觉”既不能被传授，也不能通过训练获得。机械世界观认为感知并不是“严密”的，它只能被归属于“生活中更美好的事物”，我们没有这种东西也可以。我们在学校讲授“艺术欣赏”是为了使人们沉迷于愉快之中。我们并不把艺术作为一门严肃和高要求的学科来讲授，对艺术家来说则不然。

但在生物世界中，感知是核心。它可以（而且必须）获得训练和发展。我们听到的不是“c”“a”“t”，我们听见的是“cat”（猫）。用现代术语来讲“c”“a”“t”是“信息单位”，是一种分析。事实上，计算机不能做需要理解的任何事情，除非它能超越信息单位。这就是所谓“专业系统”的全部含义，它力图把感知经验纳入计算机逻辑和分析过程之中，这种感知经验来自对整个任务和主题内容的理解。

事实上，早在计算机出现之前，我们就已开始向感性知识转变。100年以前，即19世纪90年代，完形心理学（configuration psychology），或者称为格式塔心理学（gestalt psychology）^[2]首先认识到，人具有理解能力，我们听到的是“cat”，而不是“c”“a”“t”。自那时以来，差不多所有心理学（无论是发展心理学、行为心理学，还是医学心理学）都已从分析转向感知。即使是后弗洛伊德的“分析心理学”也正在变成“感知心理学”。它试图去理解人，而不是去理解他的机制，即“动力”。在政府与商业规划中，我们越来越多地谈论“方案”。在这种方案中，感知是出发点。当然，任何“生态学”都是感知的，而不是分析的。在生态学中，进行观察与理解的对象是“整体”，而“部分”只存在于对整体的观察之中。

大约50年前，美国的第一所大学（佛蒙特州的本宁顿学院）开始讲授艺术的制作（绘画、雕刻、制陶、演奏乐器），将其作为博雅教育的组成部分。当时这种大胆和别出心裁的创新是有悖于所有大学的传统惯例的。而在今天，每一所美国大学都这样做了。40年前，公众普遍拒绝抽象的现代绘画。而今天，在展出这些现代画家作品的博物馆与美术馆中，人山人海，并且这些作品通常能够以创纪录的高价售出。现代绘画中的“现代性”在于：它试图表现的是画家的看法，而不是参观者的看法。它表达的是某种意蕴，而不是单纯的描绘。

300年前，笛卡儿说过：“我思故我在。”而我们现在还应该再加一句：“我知故我在。”自笛卡儿以来，人的思维重点在于概念，我们将不断地在概念与感知之间寻求平衡点。确实，新现实是各种各样的新形态，如新多元主义的动力的失衡。多层次的跨国经济与跨国生态学迫切需要“受过教育的人”的新模型。这些新形态要求我们在做出分析的时候还要获得感知。《管理新现实》一书的目的不仅在于使人们了解，而且还在于使人们思索。

在笛卡儿和他的同时代人伽利略（Galileo）为机械世界观奠定了科学基础后，过了100多年，康德（Immanuel Kant）才创造出形成一种新的世界观的形而上学。他1781年出版的《纯粹理性批判》（Critique of Pure Reason）一书，统治西方哲学世界长达一个多世纪之久。这本书甚至还为康德的手——尼采（Friedrich Nietzsche）界定了有意义的问题。事实上，连20世纪上半叶的维特根斯坦（Ludwig Wittgenstein）也接受康德对“知识”所做的定义，然而，现代哲学家已不再注重康德所关注的事。他们以符号、象征、模式、神话、语言来处理形式。他们处理感知，因此，

从机械世界向生物世界的转变最终需要的是新的哲学综合。康德或许会称之为Einsicht或者是纯粹感知批判（critique of pure perception）。

[1] 丹尼斯·帕平是法国的物理学家、数学家、发明家。——译者注

[2] 完形心理学又称格式塔心理学，是西方现代心理学的主要流派之一。
——译者注

后记 未来的挑战

时至今日，尚不能确切地说，未来的社会和经济将会是何种形态，我们仍然在其转型期中挣扎着。与绝大多数人的想法大相径庭的是，此次转型期和在它之前发生于19世纪的那两次转型期（第一次发生在19世纪三四十年代，在此期间出现了铁路、邮政服务、电报、摄影、有限责任公司和投资银行；第二次发生在19世纪七八十年代，在此期间出现了钢铁工业、电灯、电力、人造器官、缝纫机和洗衣机、中央暖气系统、地铁、电梯以及办公大楼和摩天大厦、配有电话和打字机的现代化办公室、商业公司和商业银行）有着极其明显的相似性。这两个时期都有些自相矛盾之处在困扰着我们：经济的迅速扩张和逐渐加大的收支不平衡。然而，即便是如此，我们还是不能确切地说未来将会是什么样子的，只能说以最大的可能性来辨别其主要的、最重要的特征以及一些最重要的挑战。

首先要说的事情是（仍然和绝大多数人的想法不同），未来的社会和经济不是经济膨胀，也不是我们脑海中所理解的一个进行商品和服务交换的自由市场。相反，这些市场可能会缩水，因为未来的社会部门必定会在卫生保健和教育领域成长起来，它们在过去和将来都不可能会是自由市场。明天的“自由市场”是信息的流动而不是单纯的交易。这样，未来必将是一个全世界范围内的自由市场。这对于所有公共机构来说都有深刻的含义，并不是仅仅局限于商业。例如，它意味着任何领域的任何组织（不仅仅是商业组织）都将会面对全球化的竞争。

这同样意味着重力与权力的中心都是消费者。在最近的30年，权力中

心从供应商转移到生产商，又转移到销售商。在未来30年，它肯定会以消费者为中心，其简单的原因就是：现在的消费者有权获得全球范围内的信息。

我们还可以预测，并且这个预测还会有很大的可能性，在生产交换方面将会持续地并以一个不断加速的节奏降低。从第一次世界大战之后开始，否则就从19世纪后期开始，原材料产品特别是与制成品有关的农业产品的购买力开始迅速下降。在20世纪里，它每年以1%的速度降低，这就意味着在2000年农产品的销售量仅为1900年的1/3。自1960年以来，在交易方面，相对于知识产品，制成品的相对购买力开始下降。1960～2000年，制成品的价格经过通货膨胀后开始调整，几乎下降了3/5，也就是60%。同时，两者主要的知识产品（卫生保健和教育）的价格几乎与通货膨胀的速度一样翻了三番。到了2000年制成品购买力仅为知识产品的1/5，而这种知识产品仅有40年的发展历程。

但是，可以非常肯定的是，未来的社会和经济将会有有一个与现今完全不同的社会局面。那将是一个知识社会，拥有与其相对应的知识工作者，这些知识工作者是劳动力中最大的单一部分和最昂贵的部分。事实上，在发达国家，这一切正在发生。

最后，可以近乎确切地说，在经济社会中我们所面临的挑战是管理方面的挑战，它必须依靠个人来解决。政府的角色可能是帮助者或者是阻碍者。而这些工作本身并不是政府可以完成的，它们必须通过个人组织来完成，包括商业企业和非政府的非营利组织以及个人。政府将会变得更加普遍深入、有力和易于扩张。然而，它的效力越来越依赖于管理者和专业人

员在他们自己的非政府组织与生活中的表现。

我希望本书能够让未来的管理者、经理人和专业人员理解他们所继承的社会和经济，能够给他们一些解决在未来社会和经济中所面临困难的工具。

彼得·德鲁克

2001年春

于加利福尼亚州克莱蒙特



WILEY

[美] 菲利普·科特勒 米尔顿·科特勒 著
Philip Kotler Milton Kotler

科特勒咨询集团（中国）©译

逆势增长

低增长时代企业的八大制胜战略

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



MARKET

YOUR WAY TO GROWTH
8 WAYS TO WIN



机械工业出版社
China Machine Press

新经济必读丛书

逆势增长

——低增长时代企业的八大制胜战略

Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win

[美]科特勒 (Kotler, P.)

[美]科特勒 (Kotler, M.) 著

科特勒咨询集团 (中国) 译

ISBN : 978-7-111-43291-3

本书纸版由机械工业出版社于2013年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目 录

本书评语

致谢

推荐序 深潜与想象力

前言 做好准备，掌握实现企业增长的八大途径

当下的“双轨制”世界——低级缓慢增长对高级快速增长

低速增长经济环境下的商业对策

低速增长经济环境下的企业该怎样摆脱困境

学会利用九大趋势

实现可持续发展的八种途径

小结

思考

第1章 通过扩大市场份额实现增长

提高效率

进行SWOT分析

强化财务和营销优势

重新评估营销组合和描述

一般性结论

重新评估你的营销战略

重新评估细分市场和顾客

重新评估企业的产品和服务

重新评估促销组合

开发市场份额增长战略

小结

思考

第2章 通过开发忠诚的客户和利益相关方实现增长

企业要满足的是哪些顾客的哪些需求

在忠诚度提高的过程中，顾客会经历哪些阶段

怎样做才能改善员工对顾客满意度的影响

怎样做才能改善其他利益相关方的表现

小结

思考

第3章 通过开发强势品牌实现增长

开发强势品牌会以怎样的方式提升企业的增长潜力

品牌塑造的对象是否有限制

构成企业品牌的要素有哪些

名称

标识

宣传语

塑造品牌的其他要素

强势品牌具备哪些特征

塑造品牌的主要工具有哪些

在失去意义之前，品牌的延伸范围有多大

企业如何确定品牌价值在上涨还是下跌

数字化对品牌塑造和品牌控制有哪些影响

小结

思考

第4章 通过创新产品、服务和体验实现增长

为什么要创新

如何评估企业的创新水平和创新质量

如何在企业内部灌输创新思维

培养员工创新意识：惠而浦公司案例

汇集具有创新意识的员工：三星公司案例

鼓励员工定期向管理层提出新创意：壳牌石油公司案例

外包创意开发任务：苹果公司案例

从哪里获得好创意

顾客是开发新创意的重要渠道

共同创造

领先用户分析

众包

技术是获取新创意的另一个源泉

怎样制定创新流程

门径管理流程

A-F

如何利用创造力工具开发更好的增长创意

头脑风暴

群辩法

蓝海战略和商业模式创新

形态分析

属性列表

水平营销

实地访问

重新定义顾客价值

外部创业者在开发新创意和提供就业机会方面发挥哪些作用

如何筹资支持创新工作和创新活动

小结

思考

第5章 通过国际化扩张实现增长

外商直接投资

出口产品或服务

为什么要投资海外市场

全球增长最快的市场在哪里

做外贸需具备哪些能力

小结

思考

第6章 通过合并、收购、联盟和合资实现增长

寻求增长机遇为什么要考虑合并、收购、联盟和合资等形式

为什么要合并或收购

如何定义成功收购

为什么收购活动会出问题

怎样才能找到可收购或可合并的合适目标

在收购合并另一家企业时会出现哪些主要问题

建立企业联盟或合资企业能否实现增长

国内企业之间的战略联盟

国内企业与外国企业之间的战略联盟

小结

思考

第7章 通过建立良好的社会责任声誉实现增长

如何通过强大的企业社会责任促进企业增长

企业声誉的主要决定因素是什么

企业可支持的社会活动有哪些

企业如何传递自己的价值观和社会责任

企业如何衡量社会责任对销售收入和业务增长的影响

小结

思考

第8章 通过与政府和非政府组织合作实现增长

在促进企业和经济发展过程中，政府的职能是什么

基础设施

国防

教育

安全和健康

突发事件

经济指导

企业如何更好地与政府和非政府组织合作

政府何时会成为阻碍经济发展的障碍，而非促进经济发展的加速器

法规

高税收

不确定成本

为更好地实现共同利益，各国政府应该如何合作

小结

思考

后记

注释

本书评语

世界经济秩序已经重新洗牌，要想获得生存，企业只能依靠可持续增长。面对充满挑战和机遇的未来，本书为企业指出了实现可持续增长的重要途径。菲利普·科特勒和米尔顿·科特勒兄弟的观点敏锐深刻，为企业通往成功描绘了宏伟蓝图。本书是企业管理人士的必读之作。

——穆凯什·阿姆巴尼，印度瑞来斯实业公司董事长兼总经理

本书为菲利普·科特勒的又一部力作，深入探讨了危机时代的重要问题，并为企业如何发展提出了实用建议。

——舒米特·贝纳杰，博斯管理咨询公司首席执行官

如果高级管理层能阅读并讨论本书提出的八种途径，我认为企业一定能在危机重重的世界经济中找到增长方式，找到那些曾经被忽略的发展机遇。

——拉姆·查兰，管理咨询顾问、《执行》等商业畅销书作者

菲利普·科特勒是营销学领域的无冕之王，他拥有广博的学识、深刻的见解，以及化繁为简的非凡能力。作为一位

伟大的教导者，科特勒的思想不断影响和塑造着全球营销领袖的观点。通过阅读本书，现在你也可以领略大师的风采了。

——吉姆·柯林斯，《从优秀到卓越》和《基业长青》作者

本书探讨的内容远远超越了营销本身，它甚至为企业的战略领导提供了完美框架。

——马歇尔·古德史密斯，领导力教练，《纽约时报》畅销书《魔劲》
和《管理中的魔鬼细节》作者

在世界经济增长放缓的形势下，本书势必会引发对于企业战略的新思考。

——何文波，宝钢公司董事长

科特勒咨询集团帮助我们利用本书提到的八种途径在西安开发民用航空工业园，在启动生产前先关注客户需求。现在我们已成为中国最大的通用航空基地。

——金乾生，西安阎良国家航空高技术产业基地管委会主任

对于那些在快速变化和充满挑战的全球市场中经营的企业，本书提出的观点发人深省——发达国家市场已日落西山，新兴市场正方兴未艾。

——威廉姆·约翰逊，美国亨氏公司董事长、总裁兼首席执行官

不断进行自我更新是所有企业管理者的一项特质，也是科特勒作品的重要主题。科特勒兄弟的真知灼见、敏锐的观察力、丰富的行业经验以及出众的直觉判断，足以证明这是一部重要而实用的商业书籍。

——李彦宏，百度公司创始人、董事长兼首席执行官

在经济形势缺乏确定性的时代，全球范围内的企业都会面对业务增长的难题。科特勒兄弟的新作无疑为迫切希望寻找新增长方式的企业提供了全面和宝贵的指导。

——纳拉亚纳·穆尔蒂，印度印孚瑟斯技术公司名誉董事长

科特勒兄弟是营销和战略管理领域当之无愧的大师！他们能手把手地教你如何把企业的营销战略转变为业务增长战略。

——赫尔曼·西蒙，西蒙·库彻咨询公司董事长、《21世纪的隐形冠军》作者

一本指导企业管理者实现快速发展的佳作，一部由战略营销大师完成的实战手册。

——帕利约诺·苏基亚托，印度尼西亚阿斯特拉国际公司首席执行官

科特勒兄弟为我们提供了很多有效建议和实用性帮助，他们的理论成功地指导我们在国际市场中找到了新的增长方式。

——唐修国，三一集团创始人兼首席执行官

面对未来10年低迷的经济增长环境，本书提出的八大途径是引导企业管理团队改变发展思路的重要手段。

——彼得·沃拉纳基斯，康宁公司前总裁兼首席运营官

在社会化媒体时代和经济动荡的形势下，如何实现更好的营销对企业来说至关重要。我认为企业管理者都要学会战略性地思考营销问题，而这

一点正是科特勒兄弟在本书中着重说明的观点。

——王石，万科集团创始人

科特勒兄弟为企业的可持续性和赢利性增长提出了切实和全面的实现途径，他们把这八种途径和营销方式定位为实现企业高速增长的战略核心。

——凯瑟琳·怀特，IBM全球企业咨询服务部营销副总裁

科特勒兄弟为企业增长战略做出了新的贡献。我们公司正在积极实践他们提出的八种战略途径，努力成为全球经济体中的生力军。

——吴光权，中国航空技术国际控股有限公司总裁

对于如何在经济低速发展期间对企业进行管理和制定战略，科特勒兄弟的这部作品做出了精彩的回答。

——徐航，迈瑞集团首席执行官

本书是科特勒兄弟阐述企业增长的最新力作。

——杨元庆，联想集团董事长兼首席执行官

继《营销革命3.0》之后，菲利普·科特勒再次引领营销行业新思潮，指导深受低迷经济困扰的企业和国家如何走出危局。

——张瑞敏，海尔集团创始人兼首席执行官

致谢

菲利普·科特勒：

谨以此书献给爱妻南希，感谢你的机智和幽默。

感谢以下和我分享当地经济形势的国际友人：

埃弗特·古默森（瑞典）、彼得罗·古多（意大利）、伊藤雅俊（日本）、何麻温·卡塔加雅（印度尼西亚）、法希姆·吉布里亚（世界营销峰会）、李金汉（中国）、乔斯·萨利比（巴西）、赫尔曼·西蒙（德国）、沃尔特·维埃拉（印度）

米尔顿·科特勒：

谨以此书献给爱妻格丽塔，感谢你在家庭、工作和思想上的支持。

感谢曹虎，致力于推广科特勒咨询集团中国业务的坚定伙伴。

推荐序 深潜与想象力

作为一个已经获得了MBA学位的高级管理者，你不太可能是因为“不小心”而拿起了科特勒的书，因为你已经被各种管理思潮和制胜商业模式搞得晕头转向，你需要真正的“干货”。我们处在一个知识过剩而智慧稀缺的时代，很多书是不必读的，很多沟通是无意义的，很多知识是需要忘记的，但是这本书是你不能忽视的，它将为你带来智慧和结构性的新知。

我喜欢读书，工作再忙我都坚持每个月去几趟书城，至少精读两本书。我的阅读书目中80%以上是商业类专业书籍，我认为商业类的专著一般有三种类型：趋势型、工具型和问题型。所谓“趋势型”，就是洞察市场与竞争演进的轨迹，帮助读者抓住决胜未来的先机，如菲利普·科特勒的《营销3.0》；而“工具型”多带给读者解决问题的工具箱和“特种武器”，如菲利普·科特勒的《水平营销》；“问题型”则是对当前市场典型问题进行“深潜”，对问题的本质进行辨析、追问，对解决方案进行探索。本书是以上三种类型的融合，它揭示了未来10年企业发展新机遇的九大趋势，它集中讨论了企业走出经济寒冬的八种有效途径，它深度呈现了每一种途径下的必要方法与工具。

本书是米尔顿·科特勒和菲利普·科特勒兄弟两人首次推出的合著。米尔顿·科特勒毕业于芝加哥大学，师从著名经济学家哈耶克教授。米尔顿·科特勒具备深厚的国际政治经济学实务经验，在创办科特勒咨询集团（Kotler Marketing Group）之前他长期在美国政经智库从事研究工作。菲利普·科特勒毕业于麻省理工大学，师从诺贝尔奖获得者萨缪尔森教授。

菲利普·科特勒开创性地构建了以顾客为核心的营销体系，被誉为“现代营销之父”。兄弟两人的梦幻组合为本书带来了宏大的世界经济视角和严谨的企业运作细节。

书中提出的低迷经济如何增长已经不是欧美单独面临的难题，除中国外的其他金砖国家（巴西、俄罗斯和印度）的经济增长率已经从8%降低到5%，而具体到中国来说，增速也已从10%降至7%~8%，目前，中国新一届政府也正在以务实的态度“挤泡沫”。据世界银行的预测，全球这种低增长态势至少要到2020年，它可能不是一种阵痛，而是政府乃至企业需要面对并长期存在的一种状态。菲利普·科特勒常常对我说：“营销要起到为经济学理念落地的铺路作用，通过营销来刺激经济增长。”因此，本书无论是对企业家，还是对公共管理人员，在此时此刻都具有较强的借鉴作用。

通过此书，你可以从以下八种增长战略来思考如何增长，并基于此评估企业是否已经准备好实现突破。

·通过扩大市场份额实现增长：超越竞争对手，有效提高市场份额。

·通过开发忠诚的客户和利益相关方实现增长：拓展“粉丝”，开发忠诚的供应链伙伴。

·通过开发强势品牌实现增长：设计和展现强势品牌，宣传企业的战略和行动。

·通过创新产品、服务和体验实现增长：开发创新文化，构思新的产品和体验。

·通过国际扩张实现增长：寻找并进入具有高增长率的国际宏观和微观市场。

·通过合并、收购、联盟和合资实现增长：在合并、收购、联盟和合资活动中寻找机遇。

·通过建立良好的社会责任声誉实现增长：改善企业的社会形象，赢得公众和利益相关方更大的尊重和支持。

·通过与政府和非政府组织合作实现增长：为各国政府和非政府组织提供所需的产品和服务。

对于每一种增长战略，书中为企业家提供了大量的思考问题，企业家可以此为基础召开两天的高层研讨会。让我感到兴奋的是，两位科特勒先生对这八条增长战略内涵的描述与解析，深读下来，我觉得最关键的两个战略词汇是“深潜”与“想象力”。所谓“深潜”，就是要比以前更深入地靠近消费者，正如书中提到“对目标顾客的定义越准确，开发制胜产品的能力越突出，顾客愿意购买你的产品或服务的可能性就越高。”两位科特勒先生举了捷蓝航空的例子，它通过聚焦客户和改造产品，2012年收入实现了18.87%的增长；书中还提到企业要成为“顾客拥有者”，贴近客户，以减少成本，以客户增长取代以前的市场扩张，这些都是在经济低迷时代“深潜”的战略。而另一个词汇“想象力”，在书中也反复提到，两位科特勒先生引用了西奥多·莱维特的原话：“实际上增长机遇不是没有，而是管理者缺乏营销想象力。”品牌、社会责任的建立，成功的并购、创新都是以“想象力”为基础的，书中列举了很多案例，读者可以仔细阅读与思考。

两位科特勒先生都是我的导师和咨询合伙人，在咨询业务和学术研究上我与两位科特勒先生有诸多合作。在两位先生的参与和指导下，我们成功应用了本书中提供的原则、分析方法和工具帮助全球和中国企业选择和执行新的增长举措，这些企业包括美洲银行、麦当劳、IBM、米其林、中国宝钢、中航国际和三一集团等。

在中国和全球经济面临增长下滑之际，本书的出版将丰富我们对企业增长之道的认识，这真是一件值得高兴的事。特此把本书推荐给大家。

曹虎

科特勒咨询集团（KMG）中国区总裁

前言 做好准备，掌握实现企业增长的八大途径

对于那些善于平衡理想和现实的人来说，未来几年将是他们大展身手的时代。未来属于那些勇于拥抱潜在的广阔机遇同时又能清楚认识资源限制的人，属于那些善于寻找新途径，能够做到“以小博大”的成功者。

——罗莎贝斯·坎特，2011

当下的“双轨制”世界——低级缓慢增长对高级快速增长

如今的企业会发现，全球经济正日益体现出双轨制的特征。这一点和以前，特别是2008年之前的情况大不相同。那时，由于全球经济体之间相互依赖程度很高，各国经济出现了同时上涨，然后又集体下滑的趋势。毋庸置疑的是，当今世界各国正处于两种不同的经济水平（低级和高级），经济增长表现出两种不同的发展速度（慢速和快速）。在本书写作期间，美国和欧盟都在经历低级慢速的经济增长，预计会一直延续到2020年。这两个经济体的增长率都非常低，甚至低到了无法为其劳动力的规模和增长（特别是年轻劳动者）提供足够工作机会的地步。此外，它们无力提供足够的税收以削减庞大的公共债务，出资发展新的行业更是痴人说梦。根据预测，美国人口将会从2012年的3.13亿增长到2020年的3.42亿，当前的经济发展水平很难为这些增加的人口提供足够的工作机会。¹至于欧盟，一些国家已经遭遇经济萧条，还有些国家正紧随其后。在这里，失业率也达到了惊人的地步。

在经济缺乏增长的情况下，失业率会逐步升高，各国政府必须拿出更多预算保障日益增加的失业者的基本生活。具体来说，失业成本包括增长放缓、失业福利、医保成本和民众信心的普遍低落。

失业状况的延续往往存在两种原因：一是劳动结构原因（例如，自动化程度提高，一些职位需要工作者掌握特定技能，导致当前失业者无法从事）；二是经济周期原因（例如，经济下滑导致对有技能失业者的需求下降，紧缩政策的实施会进一步减少工作机会，降低工资水平）。²

面对这些情况，美国和欧洲不断增长的赤字可通过两种方式来解决。第一种方式是开足马力印钞票（即量化宽松政策），在当前以及未来几年保持低利率的情况下，这是一种会导致通货膨胀的解决方案。另一种方式是提高税率，但这样做会打击企业投资和消费者支出。

发达国家经济体当前面对的发展困境是仅限于它们自身，还是会扩展到目前发展势头方兴未艾的发展中国家呢？

很不幸，目前美国和欧洲的低速增长正在影响发展中国家的的发展。中国的经济增速已经从10%降低至8%，“金砖四国”中的其他成员（巴西、俄罗斯和印度），经济增速从8%降低到了5%。³此外，中东和一些非洲国家的高速增长也受到拖累，出现了增长率下滑。然而尽管如此，这些经济体的发展速度与美国（增长率为2%）和欧洲（增长率为0.3%）相比，仍处于“快车道”。

经济增速处于慢车道的国家有希腊、葡萄牙、意大利、爱尔兰和西班牙（这些国家的经济情况非常糟糕）。相比之下，德国、法国和美国还能

勉强维持1%~3%的增长速度。尽管受到低增速国家的影响出现出口回落，让“金砖四国”的经济增长出现下滑，但这些国家庞大的人口支持着可观的国内市场，从而使问题的严重程度得到了缓和。出口收入减少，“金砖四国”可以重点开发国内市场，在这里实现高增长率。例如，巴西可以开发其东北地区，中国可以建设其西部地区。通过将经济增长目标转移到国内市场，这些身处经济快车道的国家能继续保持较好的发展态势。

低速增长经济环境下的商业对策

要么紧缩财政，要么刺激市场，要么双管齐下，在政府做出具体决定之前，我们根本无法预测经济恢复的增长率。面对经济的种种不确定性，消费者和企业都捂紧钱袋保持观望，从而进一步加剧经济增长的放缓。甚至有人担心经济形势会出现二次衰退，在这种情况下，所有声称能准确预测未来世界经济走向的经济学家都是在忽悠人。

但是，企业必须行动起来，它们等不及国家通过立法来振兴经济。那当今的企业有哪些生存之道呢？简而言之，它们的生存之道可以分为两大类，即削减成本或调整战略，通过这些方式实现收入增长。具体分析如下：

削减成本。面对需求下降，很多企业都会通过各种削减成本的方式来应对危机，如裁撤部分员工和挤压供应商利润。显然，这样做会导致供应商也削减成本，解雇员工，挤压自己的供应商的利润空间。这就像是连锁反应，顶端企业的成本削减会沿着供应链一路传到底端的企业，导致市场情况愈加恶劣。但问题是，随着成本的削减，企业产品价格是降低了，但顾客却并不急于购买，因为他们还在观望，等待价格的进一步下跌。

调整战略。对每一家企业来说，做出战略调整要比盲目削减成本明智得多。一些企业认为危机恰恰是潜在的机遇，是“千载难逢”的好机会。实际上的确如此，一场行业性或全国性危机往往是企业扩大市场份额的最佳时机。在经济发展正常时期，企业很难收购其他公司的股份，因为对方融资渠道畅通，做好了防御工事。但是在经济不景气的状况下，很多公司会

出现资不抵债，无法从银行获得足够现金或是借贷成本高涨，出现重要员工流失，库存严重积压等情况。这时，拥有充足现金的企业就能以低廉的成本实现扩张，包括招募对方的优秀人才，收购对方库存产品等，甚至有可能将竞争对手整个兼并。例如，在最近的经济萧条中，当大部分航空公司都在努力削减成本时，捷蓝航空（JetBlue Airways）公司却准备增加70个新航班，投资数十亿美元实现快速发展。对此，我们将在后面详细说明。

调整战略包括很多种形式，具体来说，在进行战略调整时企业应思考以下几个问题：

·企业内部是否有冗余部门？如果有，马上砍掉（注意不要伤及赢利部门）。

·是否存在不赢利的细分市场？如果有，把资金投向赢利的细分市场。

·是否存在不赢利的地区？如果有，把资金投向赢利地区。

·是否存在赔钱的产品或服务？如果有，把资金投向赚钱的产品或服务。

·服务特定的客户群体是否得不偿失？如果是，那就把他们留给竞争对手去头疼。

·我们有没有利用国内和国际经济中低劳动成本和资本成本部分的优势，达到降低成本和实现竞争价格优势的目的？

思考这些问题可以帮助企业很好地进行战略调整，充分利用危机带来

的机遇，而不是成为经济危机的牺牲品。

那么，在低速增长的经济环境下，企业应当怎样实现增长呢？首先要注意的是，我们要追求的不是毛增长，即不计代价的增长。大家都知道商人赔本做买卖的情形，你问他怎么赢利，他的回答是“以量取胜”——这不是我们要找的答案。谈到企业的增长，我们说的是可赢利增长，即使无法在短期内实现，至少也要是长期赢利的增长。此外，这种增长还必须是可持续增长。也就是说，企业在实现增长的同时必须帮助其合作伙伴健康发展，在保护空气、水源和自然资源的前提下实现世界繁荣。

有鉴于此，我们在本书的目标即确定可帮助企业实现可赢利和可持续增长的重要途径。

对于企业来说，实现稳定增长的最好方式是明确公司目标，并确保所有利益相关者为实现这个目标而努力奋斗。尽管这种奋斗精神时常体现于战争年代，但在当今的和平时期它仍是不可或缺的。企业的目标可以是努力成为某个行业表现最佳的经济引擎。比方说，希望成为全球最佳的医院可以努力学习医疗技术和其他医院的最佳实践方案；希望以高效方式建造楼宇的机械设备公司可以努力采用新式科技，学习竞争对手的成功做法。

显然，在此过程中有些企业会明智地找到短期赢利方案摆脱危机，而其他企业仍然要靠削减成本和降低价格的方式来维持生存。问题是，包括降低工资在内的削减成本只会让更多的人加入失业大军，而降低价格则意味着压缩利润空间，导致企业变弱，在面对强大竞争对手时根本不堪一击。换句话说，这样的企业往往会被其竞争对手以低廉的价格收购，或是在清算中黯然破产。

低速增长经济环境下的企业该怎样摆脱困境

面对如此严峻的现实，下面我们来看看企业怎样才能实现增长与繁荣。对此，我们准备从两个角度来探讨：一是确定存在增长机遇的九大趋势；二是提出帮助企业摆脱低速增长困扰的八条途径。

学会利用九大趋势

下面是未来10年（2013～2023年）影响企业增长和发展机会的九大趋势。

- 1.财富和经济权在全球的重新分配。
- 2.从全球到局部、从局部到地方的战略重心转移。
- 3.城市化和基础设施建设的继续增长。
- 4.科学技术领域创造的新机遇。
- 5.全球绿色经济的加速发展。
- 6.社会价值观的快速变化。
- 7.私营和公共部门之间日益密切的合作。
- 8.消费者增权和信息革命。
- 9.超竞争和破坏性创新。

下面我们对这九大趋势逐一进行分析。

1. 财富和经济权在全球的重新分配

从16世纪开始，通过英国、荷兰、法国、西班牙和葡萄牙等国在全球的殖民扩张，西欧逐渐成为全球经济核心。19世纪，美国取代西欧成为新的经济引擎。和欧洲国家不同的是，在实现增长时美国依靠的不是殖民扩张而是国内发展。自1945年以来，美国一直是全球最重要的经济强国，直到近年来深陷债务和衰退的深渊。随后，世界经济重心先后转移到日本、富产石油的中东、亚洲“四小龙”，直至当前的中国和印度。

在很多国家，财富的日益集中也是一个值得注意的重要问题。很多新诞生的百万富翁和亿万富翁都来自于新兴市场国家。一些发展中国家拥有等待利用的巨额资本，目前全球七大主权基金掌握的资金非常可观。因此，资本供应并不是问题，需要资金的大型企业可以利用这些资本。问题在于，这些国家普通市民的购买力还很低，消费水平萎靡不振。

显然，这种趋势对于奢侈品公司来说具有重要意义，如路易威登、宝马、爱马仕、古驰、劳力士等。在财富出现快速增长的国家，如中国、巴西、印度、俄罗斯和墨西哥，这些品牌的专卖店如雨后春笋般涌现。在巴西圣保罗，超级富豪开着自己的直升机到大型商场购物。财富的增长也带动了豪华酒店的发展，例如，四季酒店在选择开发新酒店时就充分考虑了这种趋势。私人飞机制造公司（如湾流）和游艇生产商也在努力接触这些超级富豪，向他们推销飞机和豪华游艇。如果你的企业从事的也是这个行业，要考虑该怎样向这些国家的超级富豪销售产品，从而实现企业增长。

2.从全球到局部、从局部到地方的战略重心转移

在机会丰富的情况下，企业会首先关注一级地区市场和城市。麦当劳、星巴克等连锁店进入欧洲市场时，首先关注的是一级城市，然后是二级城市。巴西有家名为HSM的针对高级主管的培训公司，其初始定位市场是圣保罗和里约热内卢等大城市，现在已经把业务推向了福塔莱萨、阿雷格里港和累西腓等中等城市。

3.城市化和基础设施建设的继续增长

城市化的进程将会继续。人口数量曾经不到1000万的大型城市，如上海、北京、孟买、圣保罗和墨西哥城等，如今正在接近2000万大关。此外，新的城市也在不断形成。中国政府正在大力兴建新城镇，此举一方面是为了充分利用城市化带来的增长机遇，另一方面也是为了遏制超大型城市的进一步发展。随着这些城镇的兴建，道路、电力、能源、建筑、水源和卫生设施等需求会得到极大刺激，创造出大量的工作机会。像卡特彼勒、通用电气和西麦斯等公司都会在城镇建设过程中通过提供产品和服务的方式实现赢利。

4.科学技术领域创造的新机遇

科技发展领域也从不缺乏增长机会。目前，全世界都在面对一些棘手的难题，如贫困、水资源短缺、空气和水污染、全球变暖等。在这种情况下，企业和消费者都有亟待满足的功能性需求和情感需求。随之而来的是新兴技术的快速涌现，如生命科学、个性化医学、功能性食品、新能源和纳米技术，这些领域都有待企业的完善和开发。像谷歌、Facebook、苹

果、亚马逊等高科技企业，已经通过在全球开展服务的方式取得了迅猛的发展。

5.全球绿色经济的加速发展

随着人类对自然资源的加速开采，污染问题和资源短缺正变得日益严峻，世界很多地区的企业和人民开始意识到地球生态系统的脆弱性。除了世界经济发展所需的重要矿物的逐渐枯竭，我们的自然资源也变得岌岌可危。森林被砍伐用于生火做饭，过度捕捞导致海洋中的鱼类濒临灭绝。像阿姆斯特丹、威尼斯和纽约等城市，很可能在全球变暖过程中遭受灭顶之灾，海平面上升会淹没这些城市或严重影响其商业发展。面对这种形势，各国都在努力通过立法和创新的方式减少能源使用，限制污染问题，采用循环材料。

资源短缺和污染问题为很多企业带来了宝贵商机。通用电气公司首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）启动了“绿色创想”活动，向世人展示如何通过解决全球难题为企业赢利。通用电气投资开发的太阳能板和风力发电机业务，有效地提供了新的能源。与此类似，零售连锁公司沃尔玛对运货车辆的燃油系统进行了改造，通过提高燃烧效率减少了50%的能源使用。汽车生产商正努力开发混合型和纯电动型轿车和货车，资源开发公司在勘探新的天然气田，以减少对石油能源的依赖。试想一下，在帮助地球实现环保的方面，你的企业能做出哪些贡献？

6.社会价值观的快速变化

数字化革命引发了信息、通信内容和通信渠道的极大丰富。通过谷歌

搜索，只需几秒钟我就能查出几乎所有问题的答案。通过Facebook，我可以和来自全球的600多位朋友保持联系，然后利用电子邮件、耳机或Skype软件进行即时沟通。我可以观看世界各地的视频，了解不同地区的风土人情。新的思想、时尚和流行事物正以前所未有的速度频繁出现，这一趋势会让我们所有人在对自己的生活方式坚信不疑的同时，越来越深刻地体会到其他地区人民的信仰、标准、伦理和行动方式。

我们所处的世界远未达到同质化，存在着多种不同的群体。在《小趋势》（Microtrends）一书中，作者马克·佩恩（Mark Penn）和金尼·扎莱纳（Kinney Zalesne）描述了具有特定需求的，可为企业带来商机的75种微群体。⁴例如，单身母亲家庭、姐弟恋家庭、退休返聘人员、SOHO工作者、办公室恋人、新教拉美族裔和每天赶车上下班的人，这些群体都有其特定的需求。比方说，如今越来越多的人开始在家里工作，那就需要在家中布置一个办公室或类似的场所，还需要各种文具、通信设备以及调查发现的其他必需品。换言之，每一个微群体都代表着潜在的增长机遇。

实际上，这种现象已经让作者格雷格·韦尔蒂诺（Greg Verdino）开始研究服务微群体的新方法了。在2010年的作品《微营销》（Micromarketing：Get Big Results by Thinking and Acting Small）中，韦尔蒂诺向小企业主展示了如何利用病毒营销手段接触这些群体并向他们销售产品。⁵他的观点是雇用社交网络高手（即“微内行”），通过病毒营销方式传播有关新老产品或服务的口碑效应。利用这种方式，点评网站Yelp通过评比餐厅、商场和服务取得了巨大成功；团购网站Groupon则成功地把本地餐厅和服务推荐给当地消费者。

7.私营和公共部门之间日益密切的合作

长期以来，私有企业支持者和政府活动与投资支持者之间一直在打口水仗，为此浪费了很多时间。前者认为应当限制政府在国防、公共安全以及一些实体和社会基础设施开发方面的投入，后者则认为政府应扩大对物质实体设施、产业促进，以及包括健康、教育、福利和社会文化事业在内的社会基础设施的投资。暂且不论哪一方的观点正确，当前的问题是我们需要两者之间更多的合作而不是争吵。西方国家的政府并不打算把企业收归国有，苏联模式的失败已经证明政府包揽一切的做法会带来深重灾难。但是，地方政府和地方私人企业，以及国家政府和私人企业之间的合作，能有力地推动地方和国家的经济发展。如今，这种成功合作的案例比比皆是。

8.消费者增权和信息革命

数字化革命为卖方、中间商和买方之间的权力关系带来了巨大改变。在数字化革命出现之前，卖方享有对信息的垄断权，消费者总是被动地接收商家的产品和服务信息。那时，我们只能通过广告和股票分析员的评论来了解一家公司。尽管有很多竞争对手可以选择，但买方并不清楚每一家公司的情况。有些人会依靠消费者报告和家人意见做出选择，但大多数人仍缺乏有效的渠道了解这些企业。

如今，情况已经出现了翻天覆地的变化。想要买车的人都会先到互联网上搜索一番，打开汽车销售网站浏览，进入Facebook空间了解好友的购车经验，登录Edmunds.com查看用户对车型和价格的评价，或是访问J.D.Power and Associates网站看看近期购车用户对产品是否满意。换言之

之，今天的消费者已经大大地增权了，成为了真正的上帝，能够得到和卖方同等的信息权。买卖双方之间的信息从以前的极不平衡变成现在的相互对称。最终，这种信息平衡会达到一个点，加速低质企业被淘汰的过程。也就是说，当消费者能够更轻松、更快捷地确定卖方的产品和服务水平时，表现不佳的公司就会更快地消亡。相比之下，那些能长久生存下来的将是深谙目标市场需求，而且能够更好地满足这些需求的公司。

9.超竞争和破坏性创新

数字化革命不但让消费者崛起成为上帝，还摧毁了很多无法数字化经营，需要市场中间商的企业。如今，我们不必到唱片店就能听喜欢的音乐，不必去书店就能看图书，不必去旅行社就能安排旅游行程，不必等邮差就能读到报纸，因为我们有听音乐的iTunes，有看电子书的Kindle，有安排行程的网站Travelocity以及《华尔街日报》和《金融时报》提供的网上订阅服务。在数字化时代，几乎所有的企业都要考虑重塑自己的业务。就像数码相机导致胶卷公司柯达破产，网络书店大胜实体书店一样，每一家企业都必须适应新的时代，做出数字化创新。

现在的企业不但要关注现有竞争对手的举动，同样要留意那些随时可能从车库里开发出惊人产品或全新商业模式的新秀，因为它们的产品价格更低、质量更好，而且使用更方便。

实现可持续发展的八种途径

下面我们来看看实现企业增长的八种最有效的途径。尽管深陷缓慢经济增长的泥淖，采用这些方式仍然能帮助企业实现突破。对于这些方式的研究，我们不妨称其为“增长经济学”。但有一点需要说明的是，增长本身并不是一个充分目标。企业实现增长的方式有很多种，可通过大幅降价和亏本经营的方式增长，可短期井喷式增长。对此，我们通常区分为管理式增长和非管理式增长。

在实现增长方面，我们关注的兴趣在于：第一，它应当是赢利性的增长；第二，它应当是可持续的增长。所谓赢利性，是指这种增长不仅是短期性的，而且是长期性的。有时候，为实现长期赢利，企业必须大量投资，维持微薄利润。所谓可持续，是指从长期来看企业必须满足利益相关方的需求以及整个社区和社会的需求。如果一家企业增长迅速，但是对空气、水源和土地造成严重污染，这种增长对地球的自然资源来说显然是不可持续的，它最终会伤害到所有的企业。

我们的目标是要对这八种途径进行检验，并在每一章末尾提出问题。企业应认真回答这些问题，思考有没有最大程度地利用这些途径实现可赢利和可持续发展。关于这八种途径目前已经有很多研究和介绍，有很多著作详述如何进行成功的兼并和收购、如何塑造强势品牌、如何开发富有创意的文化、如何寻找海外发展机会等。但是，当企业选择其中一条途径，结果往往发现并没有取得巨大成功，出现这个问题是因为它们没有意识到这些途径必须结合起来使用才会有效。

为此，我们在本书中将这八种途径加以综述，帮助希望实现成功的企业更全面地了解自己的处境以及八种途径可创造的机遇。通过评估在这八个方面的现状，企业可得出以下三种结论：

·最佳状况是，你的企业已全部掌握八种增长途径，保证了企业的出色销售和利润增长。

·你的企业成功掌握某些增长途径，但在其他途径方面做得还远远不够。你的目标是制定有效可行的方案，努力提高在弱势途径方面的表现。

·和成功的竞争对手相比，你的企业在这八种增长途径的表现乏善可陈。此时，你必须找到需要优先强化，可迅速产生效果的途径，使公司从业绩平平跃升至令人瞩目。

接下来我们的问题是：企业实现可赢利和可持续发展的八条途径到底是什么呢？下面我们就分八章来介绍这些途径，首先我们来思考一下各章提出的问题。

1.通过扩大市场份额实现增长。超越竞争对手，有效提高市场份额的最好办法是什么？（第1章）

2.通过开发忠诚的客户和利益相关方实现增长。你的企业怎样拓展“粉丝”？怎样开发忠诚的价值链伙伴？（第2章）

3.通过开发强势品牌实现增长。你的企业怎样设计和展现强势品牌，才能达到宣传战略和引发行动的目的？（第3章）

4.通过创新产品、服务和体验实现增长。你的企业怎样开发创新文

化？怎样构思新的产品和体验？（第4章）

5.通过国际扩张实现增长。你的企业怎样寻找和进入具有高增长率的国际宏观和微观市场？（第5章）

6.通过合并、收购、联盟和合资实现增长。你的企业该怎样从合并、收购、联盟和合资活动中寻找机遇，实现增长？（第6章）

7.通过建立良好的社会责任声誉实现增长。你的企业该怎样改善社会形象，才能赢得公众和利益相关方更大的尊重和支持？（第7章）

8.通过与政府和非政府组织合作实现增长。你的企业该怎样在此类合作中寻找机遇，才能更好地满足公众、社会和个人需求？（第8章）

我们的观点是，战略营销思维在这八种途径中发挥着重要作用。营销是关注顾客的力量，而顾客正是创造消费、支出和就业的关键要素。换言之，营销即一种新的经济学，它能提出实际行动，在国家内部以及国家之间形成并加大经济竞争和创新。

通过采用这八种途径，你的企业一定能实现战略调整，在萧条困顿的经济时期找到增长机遇。

小结

金融崩溃和影响全球经济的持续危机，要求政策制定者和每一家企业都做出明智的响应。政府部门是应该收紧还是刺激经济？私营企业是应该削减成本价格还是重新调整战略？

在接下来的八章中，我们的任务是关注私营企业应当怎样明智地投资和支出，特别是在充满政治不确定因素和经济环境快速变化的环境中应当怎样做出应对。我们希望能帮助企业利用这八种途径实现长期可持续的增长和繁荣。

思考

1.在这八种增长途径中，哪些是你的企业的强项，哪些是弱项？

2.在这八种增长途径中挑选一个企业能强化的方面，你会选哪一个，为什么？

3.思考本章介绍的九大趋势，哪种趋势对你的企业来说具备最大的开发潜力？

4.下面哪种经济形势会对你的企业产生有利影响：（1）紧缩经济；（2）刺激经济。请说明原因。

第1章 通过扩大市场份额实现增长

超越竞争对手，有效提高市场份额的最好办法是什么？

差劲儿企业无视竞争对手，一般企业效仿竞争对手，成功企业引领竞争对手。

世界大型企业联合会（Conference Board）最近进行了一次调查，请各公司CEO排列商业要素的优先级别，结果发现，他们最关注的问题是企业发展，这一点和联合会的预测不谋而合。对此，宝洁公司CEO鲍勃·麦克唐纳（Bob McDonald）曾强调：“企业必须增长，这是第一要务。”¹增长在经济正常时期是企业的目标，在经济萧条时期的重要性更加不言而喻。

但是，要实现企业发展并非易事，在经济正常时期也不例外。实际上，即使在2008年出现大衰退之前，经济形势也谈不上正常。几乎每一个行业都供大于求，企业发现很难维持产品价格，想要提高价格更是难上加难。它们的利润水平已经非常低，但很有可能还要继续走低。

经济衰退的到来和复苏脚步的缓慢使得形势更加恶化。企业发现不但需要增长战略，同时也需要防守战略。但是，它们对防守的关注程度显然不及对增长的关注，因为企业发展才是行动的目标，也是获得奖励的原因。CEO绝不会因为维持现状而得到表扬，只会因为提高业绩获得荣誉。²在经济困难时期，由于竞争对手的绝望和孤注一掷，它们对企业核心业务的打击往往在频率和程度上会提高和加深。因为损失大量顾客和销售，很多企业会降低产品价格，采用激进的或掠夺性的手段对付竞争对手，以

达到维持销售的目的。但另一方面，客户并不买账，他们会要求企业做出更多让步，提供更优惠的产品价格。

面对这种情况，企业通常会采用传统战略来维持利润，如降低成本、调整产品和包装以及开发新的沟通策略。但是，如今的企业必须面对更多新出现的挑战，如海外产品的廉价竞争、快速竞争反应、价格透明以及对信息控制权的丧失等。

对于采用降价策略的竞争对手，企业可采用以下方式应对。

- 1.维持原定价格，增加新产品特征。
- 2.向要求更多折扣的、有价值的顾客提供优惠。
- 3.针对所有顾客降低产品价格。

企业可通过增加产品性能来维持产品当前价格。它们可以改进产品性能、改善交付条件或提升服务质量。但是，如果无法增加产品性能，企业必须直接降价或是通过促销策略降价（如打折、回扣等）。为维持利润水平，企业不得不努力削减成本。

有鉴于此，我们建议企业采用下面五个步骤制定增加市场份额的方案。

- 1.提高效率。
- 2.进行SWOT（优势、劣势、机会和威胁）分析。
- 3.强化财务和营销优势。

4.重新评估营销组合和描述。

5.开发市场份额增长战略。

下面我们来逐一进行说明。

提高效率

每一个企业都会在经济正常时期养出“脂肪”，因为在增长期内它们会更大方花钱，不考虑太多财务和经营问题。但是随着利润的增长，这些冗余的“脂肪”也会积累。实际上，在经济正常时期企业往往会形成15%~20%的浪费开支。

有时候，就连财大气粗的大企业也会注意到这些成本过高，需要进行清理。例如，几年前宝洁在经历低速增长时，公司发现其营销成本占到其销售收入的25%，实际上应当将其降低到20%的水平。为此，宝洁采取了以下行动：

- 缩小各种产品的规格和型号，包括牙膏、清洁剂和肥皂等。
- 对更多产品的包装和广告进行标准化设计以降低成本。
- 撤掉不赢利的品牌（例如，从8种清洁剂品牌中撤掉2种）。
- 减少对新产品开发的投入，只关注最有希望赢利的概念。

显然，每个遭遇长期经济放缓趋势的企业都要学会“瘦身”。专栏1-1对企业需要考虑的问题进行了总结。

专栏1-1 寻找削减成本的方式

思考一下，你的企业：

·能否和供应商砍价，降低用纸、包装和其他用品的成本，或是更换成本更低的供应商？

·能否采用成本更低的运输方式？

·能否关闭使用率不高的销售办公室，让更多销售人员利用信息化设备在家工作？

·能否按销售表现向广告公司付费（宝洁公司对其大部分广告公司采用了这种付费方式）？

·能否用低成本的数字方式替代高成本的传统沟通方式？

·能否把电视广告费投入到公关和新式社交媒体，以创造更大的影响力？

·能否砍掉一些顾客并不重视的产品特征或服务？

·能否减少开会次数，把会议地点转移到低成本地区，或是采用音频、视频或网络电话会议形式举行（电话会议供应商思科公司正在大力宣传“虚拟现场会议”技术）？

进行SWOT分析

SWOT指的是优势和劣势、机会和威胁，每一个企业都应当利用SWOT分析评估其当前处境。关于SWOT分析，你不但要掌握每个元素的绝对指标，更重要的是了解和竞争对手进行对比时的相对指标。比方说，如果你的企业能维持95%的质量合格率，看起来似乎不错，但是和竞争对手98%的质量合格率相比就不值一提了，因为顾客想要的是98%的合格率。

下面我们先来分析一下企业的优势和劣势，然后再讨论机会和威胁。

优势和劣势。每个企业都具备一定的能力。相对于竞争对手的表现，这种能力可以分成四种程度，即优秀、良好、一般和差劲。如企业的这种能力属于优秀或良好，我们可以称其为优势，希望企业能善加利用。如果这种能力属于差劲，那显然是一种劣势。不过，这些因素是否能发挥重要作用，取决于这种能力对企业表现的贡献程度。例如，在美国，传输网络是T-Mobile的劣势，最终导致这家公司寻求和AT&T的合并。这个案例表明，劣势对于企业的表现具有很高的关联性。

表1-1列出了企业中四个主要方面的优势和劣势，可帮助企业进行优势和劣势评估。

表 1-1 优势和劣势分析

	表现	重要性
	好、中、差	高、中、低
营销方面		
1. 企业名誉		
2. 市场份额		
3. 顾客满意度		
4. 顾客维持率		
5. 产品质量		
6. 服务质量		
7. 定价效果		
8. 分销效果		
9. 促销效果		
10. 销售团队效果		
11. 创新效果		
12. 覆盖地域		
财务方面		
13. 资本成本或可用性		
14. 现金流		
15. 财务稳定性		
制造方面		
16. 设施设备		
17. 规模经济		
18. 制造能力		
19. 勤奋熟练的工人		
20. 准时生产能力		
21. 制造能力		
组织方面		
22. 远见和领导能力		
23. 积极专注的员工		
24. 企业定位		
25. 灵活性或响应能力		

通过这个练习，企业可以了解到两个重要方面。首先，企业能发现自己的优势，但更重要的是，它能帮你认识到顾客并不关注的优势是哪些。其次，企业能了解自己的主要劣势，同时发现不会对顾客造成严重影响的劣势是哪些。企业应当关注的是那些对顾客影响作用最大的优势，从而做

到扬长避短，实现成功。

机会和威胁。接下来，我们要对影响企业表现的外部 and 潜在因素进行动态分析。在这里，我们通过早期预警系统和情景规划这两种工具来协助分析企业面对的机会和威胁。

早期预警系统。我们生活在一个全球高度互联的时代，某地发生的事件往往会对其他地区造成深远的影响。例如，2011年3月11日，日本发生的地震造成数百人死亡，同时破坏了很多企业的供应、生产和销售。接下来的几个月，附近地区的人们都很担心，不知道受损的核电站是否会向大气泄漏放射性物质。日本的企业和客户为此蒙受了巨大的销售损失。

如今，变革正以越来越快的速度发生，不断瓦解着顾客、供应商、分销商的行为以及企业的产品和服务。受到破坏性事件、技术或创新的影响，企业会突然发现其生产关系和生产率迅速崩溃。对于这一点，数字化革命对唱片店、书店和报纸行业的打击和毁灭便是最好的证明。不过，影响企业的不一定都是灾难性的或全球性事件，几个毛头小伙在车库里鼓捣出来的新鲜玩意儿也有可能改变某个行业或是整个社会。不信的话，看看比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴夫·帕卡德（Dave Packard）是怎么创建惠普公司的，还有比尔·盖茨（微软创始人）、史蒂夫·乔布斯（苹果创始人）、马克·扎克伯格（Facebook创始人），以及拉里·佩奇和谢尔盖·布林（谷歌创始人）等人是怎样改变世界的。

为促进对潜在机会和威胁的认识，企业必须指派人员负责对各种环境要素的监控，图1-1对需要监控的要素进行了说明。比方说，你可以为每一个竞争对手指定一位监控人员，这样就能掌握对手尽可能多的情报。这

样一来，如果你们公司的销售员想在投标时战胜某个竞争对手，可以联系负责监控对方的信息专员，了解对手在竞标时可能采用哪种策略。如果企业没有建立这样的监控团队，那就只能依靠商业情报公司提供的信息了。

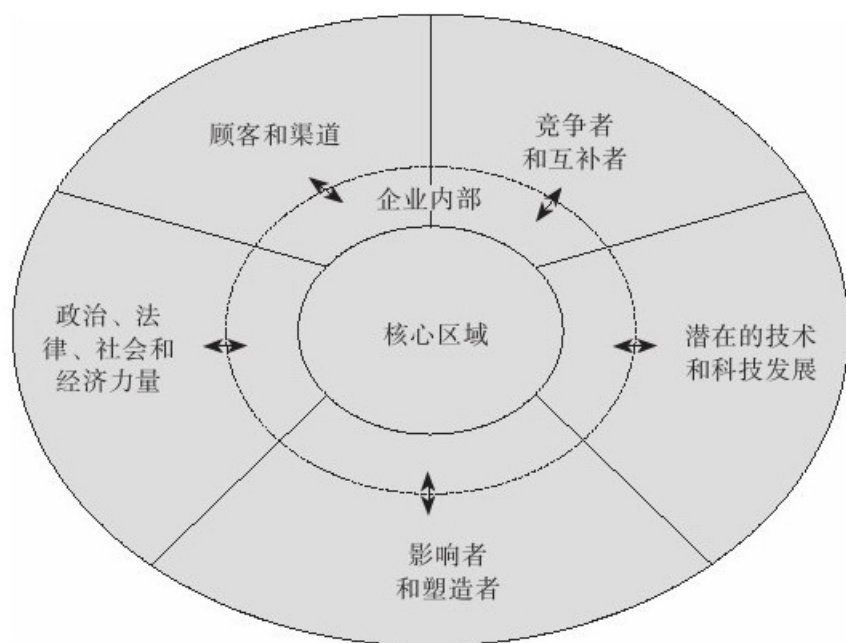


图 1-1 早期预警系统结构图

资料来源：George S.Day and Paul J.H.Shoemaker, *Peripheral Vision* (Boston: Harvard Business School Press, 2006)。

信息专员的任务无须全职，只要为员工增加一些职责即可。不过，企业必须制定具体的任务目标，因为你无法让员工面面俱到，监控所有的事情。

早期预警系统可以让你把一些观察到的结果转变成发展机会。例如，

有人发现主要竞争对手准备关闭一家工厂，你可以利用这个机会收购对方的业务或是抢夺对方的市场份额。

当然，有些结果会变成对企业的威胁。例如，Vonage是一家向企业销售低成本通信服务的老牌公司，其业务包括以包月费形式提供的打往全球60多个国家的无限国际呼叫服务。得知微软公司收购通信软件公司Skype的消息后，Vonage必须积极做出应对，因为对方将会成为其通信业务的主要竞争对手。

对于每一个威胁或机会，企业都必须评估其严重性和可能性。当然，对于那些影响并不严重或可能性不大的威胁或机会，你就不必特别重视了。

接下来，我们要对机会和威胁进行对比分析，这时需要利用的是情景规划工具。情景规划工具最初用于军事领域，用来分析高度不确定的事件。荷兰皇家壳牌公司等企业曾在早期使用过这种工具，它们必须在不清楚能找到多少油井，不确定石油需求量，以及不了解环境运动对石油需求影响力的情况下做出巨额投资。此外，辉瑞制药公司也经常使用情景规划法，以应对药价管理和新医疗保健法案（即奥巴马计划）可能带来的不确定性。

情景规划要求企业设定几种可能发生的，会对企业产生影响的不同情景。企业可设计多种情景，但最好能限制一定的数量。在此，我们假设企业设计以下三种情景：

1.反映现状的一般情景。

2.威胁多于机会的悲观情景。

3.机会多于威胁的乐观情景。

图1-2对上述三种情景进行了描述。

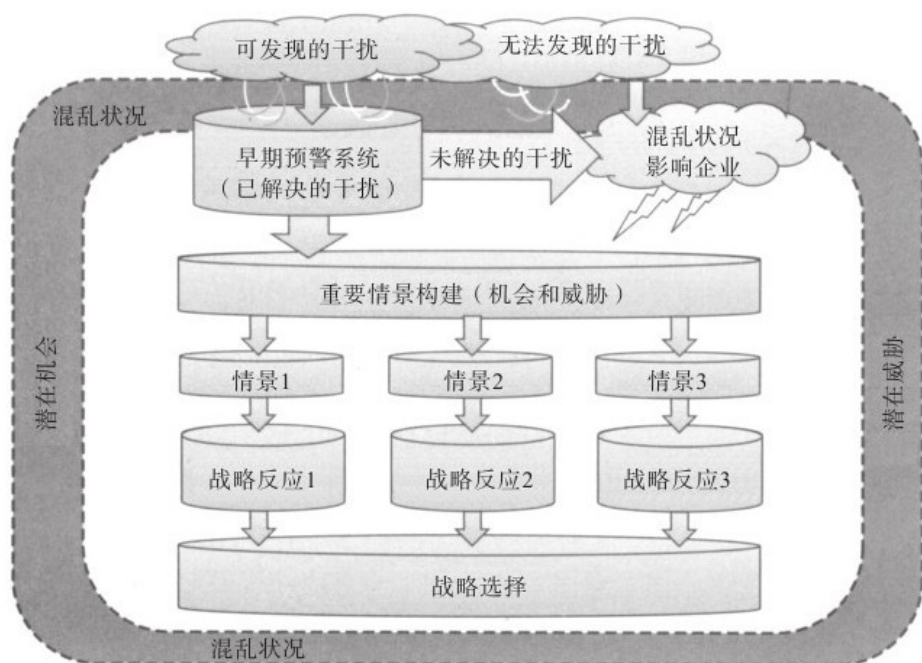


图 1-2 检视三种不同情景

资料来源：Philip Kotler and John A.Caslione, *Chaotics : The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* (New York : AMACOM , 2009) .

企业的高级职员应评估公司在未来运营中可能出现的经济、社会、技术和政治环境。情景1会认为未来环境和现在一样；情景2会认为未来环境可能变糟，持悲观看法；情景3会认为未来环境可能变好，持乐观看法。

场景规划法的意义并不在于它便于预测未来可能性，实际上，要预测任何一种场景的出现概率都很难。我们之所以这样做，是要延伸想象力，假设可能出现的情况，这样才能获得新的看法，或是在情况发生之前确定应对方案。换句话说，采用情景规划的目的是帮助我们跳出思维局限去考虑问题，拓展我们对周围生态系统及其各种可能性和模式的看法。在此基础上，企业应对可能出现的最严重的威胁准备应急方案。

此外，企业也可以使用其他方式应对不确定性增加的风险。例如，礼来、西尔斯、通用汽车和宝洁等公司使用蒙特卡罗模拟法（Monte Carlo Simulation）确定概率分布，根据既定战略判断不同结果的出现频率。默克公司使用战争模拟工具（war gaming）了解不同参与者对某玩家做出的重大改变有何反应，以及他们的后续行为和反应。还有些企业使用决策树工具（decision trees）列举一系列可能出现的决策和由此带来的结果。

强化财务和营销优势

面对低速经济增长进行选择时，企业的战略选择在很大程度上取决于在财务和营销方面的力量水平。根据国际管理和战略咨询公司博斯公司（Booz & Company）的研究，我们把企业分为四种情况。如图1-3所示，每一种情况下企业的最佳战略都不相同。

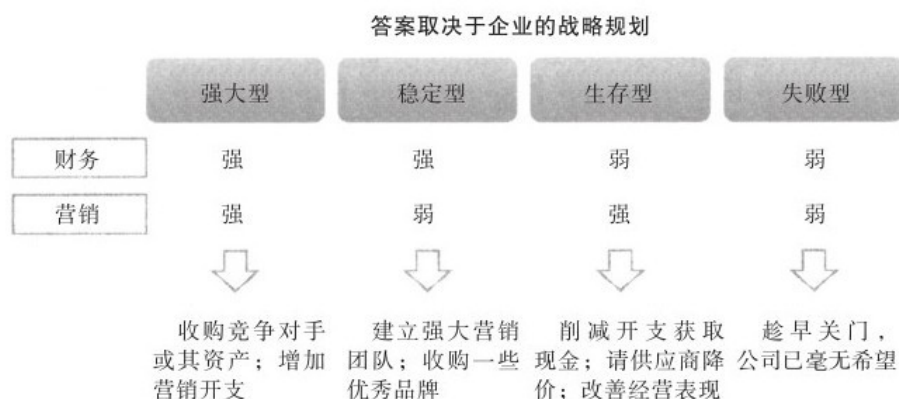


图 1-3 你是怎样的企业

资料来源：博斯管理咨询公司。

1. 强大型企业。此类企业有非常好的财务和营销能力，拥有出色的营销管理人员和大量可用现金。在这种情况下，企业应主动出击，努力扩大市场份额。具体而言，可考虑增加营销活动，收购一些表现不佳的竞争对手或其资产，以及兼并出现财务问题的竞争对手。面对经济困境，有些竞争对手会出售旗下资产甚至全部业务。例如，对谷歌这样兼具雄厚财务和营销实力的企业来说，这是扩大企业发展的大好时机。

2.稳定型企业。此类企业财务状况不错，有很好的现金流，但缺乏有效利用机会的营销能力。微软就属于这种情况，它手上有大量现金，但找不到合适的发展方向。此类企业应利用其资金优势吸引营销人才，组建优秀团队。在经济形势放缓的情况下，表现不佳的竞争对手会裁撤很多营销精英，这些人都急于寻找可发挥个人技能的企业。另外，此类企业还可以考虑收购一些强势品牌，这样做的好处是不用自己从头开始培育品牌。只要能逐渐提高营销能力，此类企业会慢慢向第一梯队接近，成为财务和营销两方面都很成功的公司。

3.生存型企业。此类企业在营销方面比较有优势，有很多好创意等待实施，但缺乏足够的运作资金。克莱斯勒公司就是这样的例子，它一向以富有创意闻名，但现在面对严重的资金紧张问题。此类企业可通过削减开支、向供应商砍价以及改善业务流程等方式节约现金。它们需要利用高超的营销能力说服银行和其他融资渠道，争取得到贷款。如果此类企业能获得足够资金改善其财务状况，会同时形成在财务和营销两方面的优势，逐渐发展成第一类企业，准备好从竞争对手那里夺取市场份额。

4.失败型企业。第四类企业既缺乏财务优势又缺乏营销能力。在经济低迷时期，这样的企业连生存都很难，要发展就更谈不上。例如，杰西潘尼就属于此类情况，公司要么寻找新的发展战略，要么出售给有意收购的投资者。

重新评估营销组合和描述

在市场发展低迷时期，企业会努力寻找降低成本的方式。为快速削减成本，它们通常会对以下三个部门“开刀”：新产品开发部门、人力资源部门和营销部门。开发部门会暂停新产品研发，人力资源部门停止招聘和培训活动，营销部门减少在次要市场的推广活动。

在经济萧条时期，由于企业对最佳营销实践存在很多误解，我们在本书中仅仅讨论营销领域的活动。人们的普遍观点是，在这种情况下很多企业会削减电视广告开支。他们认为，虽然电视广告有助于品牌的长期塑造，但公司当前迫切需要的是降低经营成本。此外，他们还认为，企业应当砍掉部分产品、服务、细分市场，甚至是对企业毫无价值的客户，以此达到降低成本的目的。

不过，和削减企业营销预算的普遍观点不同，2011年科特勒咨询集团发布了一份名为《危机时代的营销：企业在经济萧条时期寻求发展的最佳实践》的研究报告，报告结论如下：³

一般性结论

·大多数首席营销官（CMO）表示，他们的企业会维持甚至增加对核心营销活动的资源分配。这些企业强调产品线的赢利能力，大力拓展网络营销和战略客户管理活动。

·在经济萧条时期，网络营销和数字化营销的重要性继续增加。实际

上，由于此类营销工具成本相对低廉，当前经济状况会鼓励企业继续投资此类营销活动。

·与营销活动的加强（包括网络营销和数字化营销）随之而来的是营销人员的大量削减。简而言之，企业已学会如何“少投入，多产出”。

·这种低投高产模式带来的好处是，它能显著地带来短期回报，对营收表现造成直接影响。虽然在当前经济环境下无可厚非，但这种发展方式还是会引发对企业长期持续经营能力，以及企业对营销活动的承诺效力等方面的顾虑。

在调查中，研究人员对企业表现进行了深入分析。他们把这些企业分为两组，分别是高绩效组和低绩效组。研究人员让每个企业针对本行业的现状对自己的销售增长情况进行评定，表现优于行业平均值的企业被称为高绩效企业，与之相反的被归类于低绩效企业。然后，研究人员对样本中50家企业的公开发布数据进行调查，将其实际销售变化和行业平均值进行对比，结果发现企业汇报的数据基本可靠，没有重大偏差。在调查中，研究人员注意到，高绩效企业和低绩效企业之间存在以下两种重大区别：

1.在大衰退时期，尽管这两类企业都表现出对营销活动的持续承诺，但高绩效企业的承诺力度要比低绩效企业高得多。

2.高绩效企业的营销文化要比低绩效企业更强大。

重新评估你的营销战略

下面我们来看看，在经济萧条时期企业应当做什么。显然，你必须重新评估企业的细分市场和顾客，重新评估产品和服务，重新评估促销组合。对此，我们将一一进行分析。

重新评估细分市场和顾客

大多数企业都希望能向每一个采购商品目录的顾客销售产品和服务。但是，它们知道顾客的需求、价值观和支付能力各不相同，这就要求它们必须确定希望关注的、最适合的顾客有哪些特征。换句话说，它们必须对顾客进行分类，将其分为不同的细分群体。例如，你可以把消费者市场中的顾客按不同的年龄、性别、收入、教育程度、生活方式，或是按这些因素的不同组合进行分类。基本上，企业要寻找的是具有相似需求、购买标准和购买行为的，较为同质化的顾客和潜在顾客。当企业找到希望服务的，而且能为之提供优质服务的细分市场时，接下来就可以向广告公司和销售团队描述这个群体的特征了。然后，广告公司和销售人员会选择有效的媒体向目标顾客传递信息，促使他们做出购买行为。

关于顾客细分的思考和规划，企业应考虑以下几点：

不必把关注点放在一个细分市场。企业可以同时关注几个细分市场，但是每个细分市场都需要量身定制的产品、价格、渠道和促销方式。例如，麦当劳开发了不同的营销方案，以吸引需求各异的顾客群体，如母子用餐者、少年用餐者、老年用餐者和少数族裔用餐者。

细分市场的规模和需求会随着时间发生改变。为解决这个问题，企业必须不断改变应对每个细分市场的营销手段。例如，有些细分市场会由于品味改变或经济形势变差而逐渐萎缩，原来喜欢该企业品牌的顾客可能转而购买价格更便宜的其他品牌。在这种情况下，企业应考虑推出价格较低的第二品牌，而不是降低其顶级品牌的售价。例如，面对廉价品牌的竞争，美国服装公司Gap的顾客开始逐渐流失。为改变局面，公司将旗下廉价连锁店Gap仓储更名为“老海军”（Old Navy）。如今，该品牌已经在美国和加拿大拥有超过1000多家连锁店。

衡量每个细分市场的赢利能力，从低赢利市场转移到快速增长的高赢利市场。要进入并发展这种新的高赢利细分市场，企业必须制定新的4P营销方案。例如，惠普公司曾表示准备卖掉低速增长的个人电脑业务，重点关注以苹果电脑为首的、快速增长的平板电脑市场。尽管首次涉足平板业务并不成功，但惠普肯定会再接再厉。

除了了解每个细分市场的赢利能力，即投资回报率，企业还可以评估细分市场中每个顾客的赢利能力。若发现某些顾客购买量过低或维护成本过高，企业很容易发现投资此类顾客得不偿失。为此，大多数企业会对顾客做等级评定，以体现其价值区别。最近出现了一家名为EBureau的预测分析公司，它能对每个顾客的购买力在0~99的范围内进行评分。在分析购买力时，它综合考虑了顾客的职业、家庭角色、收入和消费模式。EBureau公司的客户可购买这些评分资料，据此判断该向哪些潜在顾客发送商品信息。这样做的好处是：一方面向高评分消费者促销能有效带来增长；另一方面企业也可以节省花在低评分消费者身上的时间和精力。

·不过需要注意的是，顾客的赢利能力只是对客户价值的当前衡量，除此之外企业还应评估顾客的终身价值。对每一位顾客来说，他们的终身价值都是不同的。这一评估要体现顾客的购买年数、产品购买数量，以及他们每年为企业带来的利润。然后，企业可对顾客未来收益的现值进行估算。显然，对于那些具有更高重视价值的顾客，企业在为他们提供服务时会更加卖力。

·尽管细分市场是由同质化顾客组成，但我们发现有些产品会吸引非常不同的顾客。例如，哈雷戴维森摩托车公司建立了一个“粉丝”社区，其中既包括硬汉、专业人士（律师、医生等），也包括女性和其他消费者，这些人的共同特征是钟爱哈雷摩托。苹果公司也成立了一个由不同爱好者组成的品牌社区，虽然来自各行各业，但他们都是苹果产品的忠实用户。在经济衰退时期，同时服务多个子细分市场的企业必须对这些市场做出评估，确定应当关注哪些市场和放弃哪些市场。显然，如果维护顾客满意度的成本过高，这样的市场还不如尽早放弃。

重新评估企业的产品和服务

大多数产品、服务和品牌都会表现出生命周期特征。它们会在某个时间段出现，出现需求时逐渐走俏，成熟之后进入高峰，然后开始慢慢下滑。在这个过程中，每个阶段的长度各异，有时企业或市场开发活动会为产品带来二次生机。例如，尼龙产品曾经历过多次生命周期，成功应用于降落伞、女用丝袜、船帆、服装和橡胶轮胎行业。相比之下，很多其他产品会逐渐无人问津而退出市场，最终被新产品取而代之。企业品牌要比产品品牌的生命周期长一些，如机械制造商卡特彼勒和汽车厂商梅赛德斯，尽管它们的很多产品和产品的品牌已经被遗忘，但这些企业的品牌仍旧被人们津津乐道。

对任何企业而言，其当前产品组合主要包括早期热销产品、当前热销产品和未来预计热销的产品。企业需要建立一套体系，在此基础上对各种产品进行监控和评估，以确定应该加强或削弱对哪些产品的支持，以及该淘汰哪些产品。对此，菲利普·科特勒曾在《哈佛商业评论》的文章《淘汰劣势产品》中建议企业开发这一体系。⁴

在经济衰退时期，每个企业都必须认真审视各种产品的当前和未来发展状况，此时是择优淘劣，强化支持热销产品的好时机。像耐克这样拥有众多产品线的企业，有些款式会因为时尚风潮或价格的变化销量剧减。出现这种情况时，企业必须削减生产需求。如果销量下降趋势非常严重，企业可考虑撤掉这条产品线。

虽然我们讨论的主要是产品，但这一问题在服务方面也同样值得关

注。在经济景气时期，企业在提供服务时出手很阔绰，如退款、维修产品、邮寄节日贺卡、赞助会员活动等。但当经济不景气时，企业必须重新考虑哪些服务对顾客最为重要，哪些服务即使取消了对顾客来说也毫无影响。这样会促使企业决定取消一些免费服务，改为以有偿方式提供。

重新评估促销组合

在经济景气时期，企业习惯于在广告和其他营销活动中大手大脚地花钱，因为它们的竞争对手也在这样做，要想保证市场份额只能如此。它们知道，很多广告开支实际上是一种展现信心的行为，或者说是一种保证，并不一定能带来明确的营销投资回报。但是在经济不景气时期，企业会紧缩促销开支，或是转而采用费用较为低廉的促销方式。毕竟相对于（大肆营销）可能带来的假定收入，紧缩开支节省下来的真金白银才是看得见摸得着的。

受此影响，营销部门会捉襟见肘，很难申请到足够的预算。有时候，营销部门反而认为此时正是扩大营销开支的好时机，因为其他竞争对手都在大幅削减营销预算。在经济正常运行期间，企业很难提高市场份额；但是在经济下滑期间，有实力的企业会更容易抢占市场份额。不过大多数企业管理者更倾向于减少营销预算，因为他们认为营销活动对于刺激顾客购买而言不会在短期内产生多少影响。

经济形势的低迷会促使企业重新考虑广告预算的规模和促销工具的组合。有些企业会把部分电视广告预算转投到广播或报纸等媒体，尤其是在开展销售促销活动时。不少企业增加了在社交媒体方面的开支，还有些公司提高了在公关活动方面的投入。此外，企业会花很大力气增加促销（例如，把折扣和返点合二为一），这些行动的目的都是要降低价格，以便留住对产品价格十分敏感的顾客。不过促销手段的过度采用并不可取，它会让顾客产生误解，认为你的产品并不是“独一无二”的。

对于如何在经济衰退时期调整营销组合，虽然我们主要讨论的是B2C（商对客）模式，但它同样适用于B2B（商对商）企业（此类企业的特征是客户较少，业务高度专业）。商对商企业也要评估其细分市场、个体消费者、产品组合、分销组合和促销组合。每一个顾客都希望讨价还价，精简设备功能，降低模块成本，得到更多促销支持。从这个角度来看，企业必须做出选择，看哪些客户、细分市场和产品线值得长期开发。

开发市场份额增长战略

讨论完企业如何在经济低迷时期进行“瘦身”，接下来我们来看看企业该怎样从竞争对手那里抢夺市场份额。

如今企业要面对的问题是僧多粥少，市场就那么大，要么抢别人的饭碗，要么自己的饭碗被抢，用格雷戈里·罗林斯（Gregory Rawlins）的话说就是：“要么压倒对方，要么被对方压倒。”

因此，企业要做的第一件事是发现你的竞争对手。中国古代思想家孙子曾说过：“知己知彼，百战不殆”，你应当留意那些使用类似营销组合的，对你的市场份额虎视眈眈的竞争对手。如果它们的营销预算比你高得多，你可以考虑夺取另一个细分市场的份额。如果它们的营销预算和你相去甚远，你可以向对手展开无情追杀。例如，在化妆品领域，伊丽莎白雅顿显然不是雅诗兰黛和欧莱雅的对手，不会对后者造成威胁。

通过观察哪些竞争对手无法有效满足顾客需求，企业可以经常对竞争目标做出选择。竞争对手的失败表现，可能是由于能力不足导致的，也可能是因为企业资金被转投其他领域，从而导致对该市场的关注和投入逐渐下降。毫无疑问，它们正是你要猎杀的对象，因为对方的总公司可能决定，由于品牌表现不佳准备撤出这个市场。但是，如果竞争对手是以全身心投入到某个市场的，这种情况下你是很难和对方展开竞争的。例如，黑莓手机制造商RIM公司就属于这种情况，它会在手机市场争夺战中和你奉陪到底，因为这是它们最主要的产品。

企业还可能会遇到一些优秀的、始终依靠自身发展赢得市场份额的竞争对手，这样的竞争对手是你的福音，是值得你去学习而不是追击的目标。你要搞清楚的问题是，它们是怎样取得成功的？它们有哪些营销精英？我们能否挖到这样的人才？

还有一类竞争对手来自于行业中数一数二的企业，例如，杰克·韦尔奇在管理通用电气公司时曾说过：

我们认为，只有那些市场排名第一或第二的企业有能力在竞争日益激烈的国际市场中获胜，其余的企业只能被控制、倒闭或被兼并。

这番话带给我们的启示是：千万不要追击市场领袖型竞争对手，因为对方绝不容忍市场份额的任何损失。面对这种情况，你必须接受现实，努力成为强有力的追随者。这样的案例历史上也曾出现过，例如福特和通用汽车之间的竞争。当时，通用汽车是轿车行业的市场领袖，为了避其锋芒，福特没有选择正面竞争，而是专注于皮卡车这个利基市场的发展。

还有一点需要注意的是，不要和当前竞争对手恋战，以至于忽略了市场新秀的异军突起。例如，在汽车行业市场的竞争中，韩国现代的崛起就是很好的案例：

无论在美国还是欧洲市场，现代汽车在和各个对手的竞争中都表现出最快的销量增长。当丰田和尼桑出现技术问题时，现代汽车利用这个机会迅速赢得市场份额。现代公司推出的汽车，质量可以和竞争对手媲美，但价格却比同类型车辆更低。这种竞争方式，和当年雷克萨斯阻击梅赛德斯-奔驰的做法非常相似。为赢得市场，现代汽车推出了史无前例的发动机和

变速器10年或10万英里[1]保修。2010年，现代公司在经济衰退的形势下向用户做出保证，若车主购车后一年之内失业，公司将无条件收回车辆并偿付购车款。

不难看出，要想超越竞争对手，每一家企业都必须提供更好的产品和服务。换句话说，企业必须具备比对手更强的学习和业务改善能力，才能拥有和实现可持续的竞争优势。

对企业来说，最终应当关注的不但是各种新兴技术，还要关注顾客的反应，因为他们在时刻不停地发生着变化。现实状况是，有太多的营销战纠缠于和对手的竞争，以至于全然忽略了顾客。实际上，如果在打败竞争对手和为顾客提供优质服务之间只能做出一个选择，企业应当选择的是后者。下面我们就用一个案例对此进行说明：

捷蓝航空公司在关注顾客需求方面一直做得非常出色。在经济大衰退期间，捷蓝航空公司和其他公司一样也出现了业务下滑。2009年，公司营业收入又下降了5%。但截至2012年，捷蓝航空公司的收入实现了18.87%的增长。之所以出现这种逆转，是因为公司大幅降低顾客的飞行成本，同时为他们创造了全新的旅行体验。捷蓝航空在飞机上只安装非倾斜式座椅，这样可增加40个座位；他们推出的机票价格非常低，比竞争对手便宜30%。此外，他们推出了一些收费服务，如3美元一瓶的矿泉水、行李架使用费以及10美元的电话订票费。推出这些服务和改变之后，捷蓝航空公司每架飞机的营业额增长了40%。随着每架航班的入座率达到85%~90%，公司重新设计了高预算出行者的飞行体验，在经济增长低迷时期赢得了丰厚利润。

[1] 1英里 = 1609.344米

小结

对企业增长造成打击的因素有很多，如经济衰退、市场中出现强大的竞争对手、消费者品味的不断变化、品牌新鲜度的下降等。此时，企业应当深刻检查其使命、远景、价值观和产品。在经济景气时期，企业可能积累了不少“脂肪”，现在必须要努力瘦身了。具体做法是，你必须进行SWOT分析，重新评估企业的优势、劣势、机会和威胁，然后克服在财务或营销方面的劣势。当然，如果企业在这两方面都没有优势，形势可能就不妙了。如果SWOT分析表明还有希望，企业必须重新评估营销组合和描述。你应当对目标市场做更精细的定位，确定可以从哪些竞争对手那里吸引新的顾客。对企业而言，增长不仅意味着开发新用户和产品新用途，而且意味着向竞争对手的顾客表明你能提供更好的产品和服务。

思考

1.你的企业的增长战略是怎样的？是基于对顾客的深入了解和需求满足，还是基于对竞争对手市场份额的抢夺？

2.你的防御状况如何，竞争情报如何？有没有实施早期预警体系，有没有开展过正式的情景规划？如果有，你感觉是否有帮助？

3.你的企业能否通过产品、细分渠道和个体顾客了解赢利情况？如果不能，阻碍成本会计师开发此系统的困难是什么？

4.在出现二次衰退时你会砍掉哪些产品？

5.你有没有把企业产品划分为早期热销、目前热销和未来热销三种类别？针对不同的产品对资金进行重新分配是否令人满意？

6.通过说明营销投资回报率，你能在多大程度上证明营销预算的合理性？或者说，你准备利用哪些观点说明你的营销请求切实可行？

7.你怎样设定未来一段时期的市场份额目标？怎样确定实现预定市场份额的增长渠道？

第2章 通过开发忠诚的客户和利益相关方实现增长

你的企业怎样拓展“粉丝”？怎样开发忠诚的价值链伙伴？

顾客对我们来说具有无与伦比的重要意义。他们并不依靠我们，是我们需要依靠他们；他们绝不是公司业务的旁观者，而是企业的一部分；为顾客提供服务不是他们的运气，而是我们的运气，因为是顾客为我们提供了这样做的机会。

——缅因州L.L.Bean户外用品公司

在第1章末尾我们提到，企业对顾客的关注应当超过对竞争对手的关注。毕竟，决定你能否赢得商战的是顾客而不是竞争对手。

产品和服务的丰富已经成为我们这个时代的特征。可以说，我们生活中的几乎每一种产品都供大于求。例如，汽车市场有各种各样的车型和品牌供人选择；手机市场的品牌之多令人眼花缭乱；就连地产开发商也要面对各种钢铁和水泥产品的选择。因此，我们所处的并不是产品短缺的经济时代，而是产品过剩的经济时代。在这种经济时代，顾客成了唯一稀缺的资源，自然会成为商家竞争的核心目标。那么，企业该怎样争取、赢得和维护顾客呢？

由于损失顾客和更新顾客的成本过高，我们首先要学习的是怎样维护现有的顾客。在研究通用汽车公司时，TARP咨询公司（一家专业从事顾

客满意度调查的公司)的约翰·古德曼(John Goodman)发现,通用公司开发一位新顾客投入的成本是维护一位现有顾客的五倍。¹根据他的估计,企业对企业(B2B)在这个方面的投入倍数更高,会达到20倍甚至50倍。正因为如此,我们必须努力让顾客满意,使他们成为回头客。即使是这样,当其他企业提供更为质优价廉的产品或服务时,我们也很难保证顾客不会转身离去。因此,我们必须取悦他们,把他们变成忠诚的企业“粉丝”和支持者,愿意主动宣传企业的产品和服务。那么,我们到底该怎么做呢?

除此之外还需要考虑的另一个方面是,对顾客产生影响的并不是只有企业自身。同样会对他们造成影响的还有企业的员工、供应商、经销商、零售商、代理商和口碑传播者。那么,我们该怎样确保这些利益相关方会努力对顾客产生积极影响呢?

在检视“忠诚客户增长途径”时,我们首先要思考的是以下几个问题:

- 1.企业要满足的是哪些顾客的哪些需求?
- 2.在忠诚度提高的过程中,顾客会经历哪些阶段?
- 3.怎样做才能改善员工对顾客满意度的影响?
- 4.怎样做才能改善其他利益相关方的表现?

下面我们逐一进行说明。

企业要满足的是哪些顾客的哪些需求

有些企业服务的是大众市场，假定每个人都是潜在的顾客。例如，可口可乐公司认为每个人都会喝可乐提神；迪士尼公司觉得每个人都喜欢到迪士尼乐园游玩。尽管如此，可还是有些人不喜欢喝可乐，不喜欢去迪士尼。幸好此类市场的规模足够庞大，这些持异议者总是微乎其微。

和大众市场相对应的是微型市场，这样的市场有数百万之多，每一个都具有不同的需求。表2-1列举了一些具体而奇特的微型市场。作为利基营销商眼中的目标，微型市场的识别和发现具有重要的意义，知名民意调查公司Penn, Schoen and Berland Associates的总裁马克·佩恩正是这方面的行家里手。他总结了很多这样的微型市场，图2-1展示了其中的一部分。

表 2-1 76 种微群体中挑出的 14 种样例

1. 退休返聘人员	8. 基督犹太复国主义者
2. SOHO 工作者	9. 青年针织爱好者
3. 跨种族家庭	10. 素食儿童
4. 新教拉美族裔	11. 青年纹身爱好者
5. 厌阳怕晒者	12. 喜欢射箭运动的母亲
6. 左撇子	13. 越南企业家
7. 同性恋后知后觉者	14. 外科手术爱好者

资料来源：Mark J. Penn with E. Kinney Zalesne, *Microtrends: The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes*² (New York: Twelve, Hachette Book Group, 2007)。

显然，每一个这样的微群体都是潜在的市场机会。比方说，企业可以考虑为左撇子群体生产各种便利的工具；私募公司可以关注对越南企业家的投资。实际上，市场上有无数这样的群体在期待营销商的关注。

然而实际情况却大相径庭。由于习惯于只关注大众市场，企业往往会忽略微型市场的增长机会。其实，低迷经济中蕴藏的增长机会和高增长市

场中潜藏的衰退风险一样多，都有成千上万之巨，就看营销商是否具备洞悉一切的“火眼金睛”。最近，一家希望开发新业务的美国肥皂公司决定放弃印度市场，原因是印度人口众多，正在经历高速发展，本地肥皂生产商早已垄断市场。其实，这种看法是错误的，这家美国公司完全可以关注那些需求没有得到满足的微型市场，或是关注那些现有产品无法延伸到的地区。例如，在美国，小蜜蜂（Burt's Bees）是一家非常有特色的、提供平价系列个人护理产品的公司，该公司的肥皂产品在利基市场很畅销，深受忠实的天然有机产品消费者的欢迎。在当今的经济形势下，企业获得增长机会的方式并不是全球化和市场大众化，而是地方化和市场微型化。为此，企业必须分散管理，实现营销活动的地方化，这样才能让企业在各地的机构有效发现新的增长机会，同时快速做出部署利用这些机会。下面，我们通过一个案例来看看成功的企业是怎样维护顾客的。

米切尔（Mitchells）服装零售公司是一家总部位于康涅狄格州格林威治和韦斯特波特，价值100万美元的家族式企业，致力于为职业化群体等高端客户提供服务。这家公司利用IBM AS 32系统数据库，对大约15万顾客的个人数据和购物偏好进行跟踪。跟踪的数据不但包括顾客的尺码和喜欢的风格，还包括购入的库存单位和支付的价格。公司董事长兼首席执行官杰克·米切尔负责亲自维护1000位最有价值客户的个人信息。用他本人的话来形容，米切尔公司成功的秘诀就是“拥抱客户”。

信息反馈对于帮助员工完成目标具有重要意义。每天上午，销售部员工会在邮箱中收到前一天的工作总结。每单销售完成两周后，数据库会打印一份满意度报告，销售人员会根据该报告联系顾客，询问对方的购物体验。公司会每天制作表现报告，调整需要登记的顾客数量，为销售人员提

供机会更新顾客资料，或是向顾客询问更多信息。可以说，这些报告已经成为了米切尔公司衡量销售表现的管理工具。

米切尔公司有近200名员工，董事长杰克采用人性化思想维系和员工的关系。他经常举办会议和社交活动，在员工家人过生日时向他们致以问候。对于顾客，他会向两种客人亲自打电话致谢，第一种是每次购物价格达到1000美元的顾客，第二种是新顾客。之所以对新顾客这样关注，是因为他们当中包括潜在的高端客户，只有热情地“拥抱”他们才会带来回头客。³

企业成功营销的秘诀在于，你必须搞清楚要接触、争取和维护哪些顾客。如果目标市场定位不明，你肯定没办法确定公司的价值主张。比方说，你不能说你的产品“很好”“非常棒”或是“卓越不凡”，这些表述毫无意义。那“很好”到底该怎么定义呢？如果你是卖挂钟的，是不是说它准时，10米开外仍然看得一清二楚，有闹钟功能或是能在暗处发光就叫好了呢？显然，这些产品特征会对不同的顾客具有不同的吸引力，确定价值主张能帮助你定义顾客类型和企业希望满足的具体需求。

我们可通过细分市场的方式来确定不同的顾客群体。细分市场由具有足够相似特征、需求和欲望的众多个体组成。我们可以根据不同的年龄、收入水平和生活方式对顾客进行分类。在一个特定的年龄和性别组内，例如男性青少年，我们可以继续细分为更多的群体，如“都市型男”“技术控”“运动族”“闷骚客”等。⁴如果企业销售的是牛仔裤或手表，那就必须根据每一个群体的特定需求对产品、价格、渠道和促销四大要素进行微调。

富含增长机遇的微型市场无处不在，不信你去看看街头生意火爆的一

元店，还有韩国起亚和现代汽车在美国的热销，这些都体现了萧条经济中的增长机会。在这个环保思潮变得和经济发展同等重要的时代，人们决定购买车身更小、燃油更经济的丰田普锐斯，而不是通用汽车生产的较大的凯迪拉克。简而言之，无论在哪个经济阶段，一些企业出现下滑时，另一些企业会很快崛起。

对市场进行细分的方法有很多，富有创意的营销商能想到各种方式，有时无意间就会找到全新的且充满可能性的商机。例如，以前狗粮生产商都是按照狗的体型和年龄细分市场的，为什么不试试按照主人对狗的态度对市场进行细分呢？有些主人把宠物视为需要细心照顾的婴儿，为它们提供最好的食物，学到新的技巧时还会提供它们特别奖赏；有些主人把狗当作生活中的伙伴，认为它们有普通食物吃就行了；还有些人不喜欢狗，把它们当作负担，总是拿最便宜的东西喂狗。显然，这种细分方式会为狗粮生产商带来一些新的思路。例如，疼爱小狗的主人可能购买Quantum牌狗粮，这种狗粮据说不含小麦蛋白、大豆、牛肉和乳制品，富含有益皮毛的油类，而且采用的是低过敏食物配方。

实际上，了解顾客新鲜的甚至是带有变革意义的观点，如今已成为企业的一项重要任务。企业应利用微细分的方式寻找需求尚未得到满足的市场利基，即一个规模不大、经过准确定位的、具有相似的、高度专业化的需求或需求集合的顾客群体。在为这个利基市场提供服务时，或许只有一两家供应商可保证赢利。例如，一座大城市可能有几百个家庭或餐厅拥有热带鱼鱼缸，这些鱼缸的主人必须购买正确的食物才能养好热带鱼，而此类食品只有一家专业的供应商能生产。从这个意义上说，这家供应商可以在全世界热带鱼爱好者中享有独一无二的声望。来自德国的Tetra就是提供

此类产品的企业，他们在全球高质量热带鱼食品市场中占据了绝对优势。

像这样的利基市场有成千上万之多，有些正处于发展阶段，有些则逐渐衰退甚至消亡。但有句话说得好，“方寸之间，财富突现”，掌握了这种思维方式，企业就能获得增长机遇。当然，这么说并不是指利基市场占有者或领导者应当利用顾客的依赖性。实际上，利基营销商应努力照顾好这个市场的顾客，因为你的成功其实源于这个特定顾客群体对企业的信任。

对利基市场经营者来说，在两三个利基市场中建立领导地位是比较安全的发展策略，这样能避免其中某个市场干涸时对企业造成不利影响。就像汽车依靠四个轮子行驶一样，企业也需要在几个利基市场中同时发展，实现“旱涝保收”。

赫尔曼·西蒙在其作品《21世纪的隐形冠军》中对很多依靠利基市场取得成功的企业进行了介绍。⁵这些企业中不乏利润惊人的跨国公司，虽然很多人可能没有听说过这些公司，但它们在国际利基市场中都占据着主要份额（见表2-2）。西蒙在书中描述了很多这样的企业以及它们的经营策略，为管理者提供了非常好的创意源泉。

表 2-2 占据全球市场 70% 以上的隐形冠军

企 业	主要产品	全球市场份额
Dr. Suwelack	胶原蛋白	100%
SkySails	风筝动力推进系统	100%
Gerriets	帷幕、舞台设备	100%
Ulvac	LCD 面板涂层	96%
G. W. Barth	可可豆价格系统	90%
GKD-Gebr.Kufferath	金属织物	90%
Kirow Leipzig	铁路起重机	85%
Alki-Technik	特种螺丝系统	80%
Delo	智能卡芯片组黏合剂	80%
Nissha	小型触摸屏	80%
ScheBoBiotech	体外诊断生物技术	80%
Kern-Liebers	安全带弹簧	80%
Weckerie	唇膏生产机	80%
TEXPA	家庭纺织加工机器	75%
Achenbach Buschhutten	轧铝厂，轧机过滤系统	70%
Karl Mayer	经编机	70%
Omicron	隧道网、隧道探查显微镜	70%
Tente Rollen	医院病床脚轮	70%
Wirtgen	路面回收机	70%

资料来源：Hermann Simon, *Hidden Champions of the 21st Century*, Springer, Bonn-Germany, 2009, p. 73。

很多企业管理者认为寻求增长的最佳机会是涉足新行业，特别是数字化领域。其实，忽略老行业的做法是非常错误的。例如，钢铁是传统老行业，在很多大型综合钢铁公司表现一路下滑的时候，纽柯（Nucor）等小型钢厂却为整个行业带来了新的生机。

再来看看有900多年历史的咖啡行业，它源自于埃塞俄比亚，经土耳其传入欧洲。以前我们都是在超市里买罐装咖啡，或是在餐厅点咖啡喝。但是在霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）的努力下，星巴克仅仅用了24年时间，便在全球建立了庞大的、价值数十亿美元的咖啡企业。1988年，舒尔茨雄心勃勃地计划，要为全世界提供“令人回味无穷的咖啡体验”，这

句话从此成为了星巴克的营销准则。

与此类似，自从15世纪中叶古登堡印刷术出现以来，书店的经营模式从来没有改变过。在其后的600多年里，所有的书店都如出一辙，狭小的空间里塞满了书架和各种图书，除此之外再无他物。虽然也有几家会提供咖啡，但和伦纳德·里吉奥（Leonard Riggio）1971年在纽约收购巴诺书店（Barnes and Noble）后带来的服务创新和折价销售相比，简直是小巫见大巫了。里吉奥的革新非常大胆，在他的改造下，书店不仅是购书之地，而且成为了人们闲谈会友、休憩小坐、享用咖啡和讨论作品的理想场所。

数百年来，玩具企业一直都在为小姑娘生产洋娃娃，有些甚至成为了收藏品。但是，它们都无法和后起之秀美泰（Mattel）玩具公司相媲美，美泰已成为有史以来获利最多的玩具制造商。它生产的芭比娃娃和以前销售的洋娃娃不同，拥有全球范围内身穿所有服装的各种型号。这种玩具一经推出便受到欢迎，成为世界各国少女的珍藏。

再比如，匹萨几百年来一直深受家庭的喜爱，无论在家烹饪还是下馆子，人们都非常喜欢这种食品。20世纪60年代，达美乐匹萨连锁店的出现彻底改变了人们吃匹萨的方式。这家连锁店承诺，只需打个电话就能在半小时内把新鲜烹制的美味匹萨送到顾客家里，如果迟到分文不取。可以说，在当时已经成熟的匹萨行业，正是汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）的奇思妙想为公司带来了新的商机。

同样，在很多国家，邮政服务都是成立数百年之久的传统服务。人们通过邮局寄信，希望几天或是一周后让对方收到。那时，谁也没想过能否在一夜之间送达。直到1973年4月，弗雷德·史密斯（Fred Smith）成立的

联邦快递公司让一切发生了改变。当时史密斯还是耶鲁大学的学生，他满脑子都在琢磨怎样实现邮件的次日送达，在他的教授看来，这根本是个不切实际的想法。史密斯并没有放弃，他的构思是每天晚上把所有邮件集中到中央枢纽，即田纳西州的孟菲斯市，然后进行分拣，第二天早上10：30之前按照地址送到目的地。就这样，联邦快递的诞生从此彻底改变了人们邮寄信件和包裹的速度。

这些案例都会让人想起西奥多·莱维特1960年在《哈佛商业评论》上发表的关于成熟行业的著名文章。⁶莱维特称，很多企业管理者向他抱怨，认为所处的行业高度成熟，缺乏增长机会，对此他的回答是：“这种看法会让企业越来越没信心，实际上增长机遇不是没有，而是管理者缺乏营销想象力。”

综上所述，我们的观点是：每一个成熟行业都值得企业重新审视，因为其中蕴含着很多潜在的增长机遇。

在忠诚度提高的过程中，顾客会经历哪些阶段

初次购买企业产品或服务的顾客，会对该产品或服务以及提供它们的企业产生特定的期望。如果这些期望得到满足或超越，顾客很可能下次还从这家企业购买。对企业来说，它们希望顾客能沿着以下几个阶段发展：

感到满意的顾客→建立忠诚度的顾客→顾客推荐者→顾客共创者→顾客拥有者

明智的企业最好不要吹嘘其“感到满意的顾客”。在和奔驰及宝马竞争时，尽管凯迪拉克在顾客满意度方面的评分很高，但还是无法改变市场份额严重缩水的事实。这个案例告诉我们，企业要做的绝不仅仅是满足顾客。

如果持续得到超越期望的满足感，顾客会从满意转变为忠诚。为实现这个目标，企业必须永远做到取悦顾客。为此，你的产品必须比竞争对手的产品要好得多，企业员工必须对顾客表现出极大兴趣，必须快速全面地响应顾客的需要。在退货和客户建议等问题上，企业必须表现得宽宏大量。

在这个方面，有些企业素以善于维护粉丝和取悦顾客而闻名。无论是排队等待试用苹果新品的用户的激动，哈雷摩托车主洋溢于表的兴奋，享受USAA银行和保险服务的美国大兵的满足，抑或是Enterprise租车公司为顾客带来的美妙感受，全都深刻地体现了这一点。

在规划未来产品时，忠诚顾客是企业需要考虑的最佳客户群体，因为

他们和其他顾客不同，是你最为了解的群体。企业必须扪心自问这样几个问题：我们还能为顾客做些什么？他们还有哪些需求是我们能够满足的？下面我们以一个公司为案例对此进行详细说明：

Euclid是克利夫兰地区一家四代经营的家族型清洁公司，这家公司和顾客之间有着很好的互动关系。面对该地区行业市场的萎缩，为留住忠诚员工，公司启动了横向服务，范围从基本的清洁工作延伸到保洁、工业清洁、地毯清洗、墙面清洗、地板维护、吸音天棚清洁、建筑清理、管道清洁、防尘垫租赁和销售等，可满足顾客的各种需要。随着业务量的增长，克利夫兰地区的顾客希望Euclid能在新的城市设立服务中心。通过与通用电气公司合作，Euclid公司的工业维护小组延伸到了阿纳海姆、亚特兰大、圣路易斯、新奥尔良、坦帕和莫比尔。由于客户需求能得到快速灵活的响应，公司业务发展越来越快，未来Euclid准备继续拓展专业服务，使其延伸到建筑清理、厨房清洁、管道设备清洁维护等领域，同时继续做好基本业务——窗户清洁和保洁服务。⁷

经过请求，对企业忠诚的顾客很有可能成为顾客推荐者。企业一般会这样询问对方：您是否愿意向朋友介绍我们公司？这个问题是作者弗雷德里克·赖克赫德（Frederick Reichheld）在2003年12月的《哈佛商业评论》一篇文章中提出的，这篇文章的题目是《实现企业增长的数字》。⁸在文章中，他建议企业对顾客提出问题，然后在1~10的范围内对回答做出评分。如果顾客经常向别人提起你的企业，可以得到10分；如果偶尔会提到你的企业，可以得到9分；如果感觉这样做没什么不妥，可以得到8分；以此类推，直到最低分1分，评定标准是对方表示厌恶你的企业，甚至会告诉朋友不要上当受骗。得出结论后，用8、9、10分三个最高的得分

比例减去1~6分的得分比例，可以得出企业的净客户推荐值。根据这个推荐值我们可以假定，分数越高，企业的正口碑效果越好，公司就有可能赢利。

接下来，顾客推荐者有可能进一步转变为顾客共创者。共创者指的是那些乐于参与，帮助企业改善产品、服务、广告等活动的顾客。例如，哈雷摩托公司会邀请热情的“粉丝”和工程师互动，对产品提出改善意见。在丹麦，有很多孩子询问乐高积木公司，希望帮助这家企业的设计师设计新的建筑。多力多滋（Doritos）零食爱好者也非常积极为这家公司的广告活动提供了数千条建议，有效推动了企业的营销。

在作品《提高客户忠诚度》（The Ownership Quotient）中，作者詹姆斯·赫斯克特、厄尔·萨瑟和乔·惠勒（James Heskett、Earl Sasser and Joe Wheeler）提出了顾客忠诚度的最高级阶段，即“顾客拥有者”（a customer owner）。他们表示：“所谓顾客拥有者，是指使用过产品或服务后非常满意，反复光顾企业，主动表示愿意为企业传播口碑，说服他人购买产品，为现有产品提出建设性意见，甚至建议或协助企业测试新产品或新创意的顾客。”可以说，企业和顾客之间能否建立密切关系的真正标志，在于是否有足够比例的顾客成为“顾客拥有者”。⁹

当前，企业面临的挑战是，必须确定该采取哪些行动增加忠诚顾客和热情“粉丝”的数量。已经有一些作品对此进行了探讨，如《开发忠诚顾客》（Creating Customer Evangelists）、《偶像品牌的力量》（The Power of Cult Branding）以及《为企业开发疯狂的“粉丝”》（Creating Raving Fans）等。¹⁰这些作品中讨论的方式包括差异化、定制化、个性

化、体验创造、优质服务和开发“粉丝”社区等，可帮助教会、体育团体和演艺界人士成功开发忠诚“粉丝”。专栏2-1列出了几条有效增加忠诚顾客的行动方式。

专栏2-1 增加忠诚顾客的具体行动

- 1.提供优异的服务
- 2.做出特别保证
- 3.组织顾客培训和咨询活动
- 4.提供软件和硬件产品
- 5.提供娱乐活动或赠品
- 6.简化顾客的复杂问题
- 7.组织定期奖励活动
- 8.组织俱乐部会员活动

这些方法都能有效帮助企业实现差异化，和顾客建立起量身定制的服务关系。在作品《战略化客户服务》（Strategic Customer Service）中，作者约翰·古德曼举了两个例子，说明高接触服务对顾客的重要意义。¹¹第一个例子是好事达保险公司，好事达知道很多客户都很担心子女的驾驶安全，于是向中年父母们邮寄了一份名为“怎样和子女讨论驾驶问题”的手册，结果让很多顾客大受感动。第二个例子说的是美国汽车协会，有一位女司机的车抛锚了，在烈日炎炎下等待救援拖车。这时美国汽车协会的司

机赶到了，停下车之后，他马上递给对方一瓶冰水，向她道歉没有及时赶到，可实际上这位服务人员并没有迟到，而是比规定时间还早到了。毫无疑问，这样的小事在生活中似乎微不足道，但它足以让你的顾客对企业产生信赖，最终成为企业的忠实“粉丝”。

怎样做才能改善员工对顾客满意度的影响

在和企业打交道的过程中，你的一举一动都会对顾客产生影响。他们会在公司或店面内感受到企业的气氛，会留意企业员工的态度是否热情。正因为如此，企业在招聘员工时必须精心挑选，然后为他们组织安排周密的培训活动。在这方面，迪士尼公司做得非常出色。所有员工都是经过仔细挑选，接着接受为期一周（有时会更久）的培训，然后才能派往工作岗位，热情迎接每一位游客。四季酒店也是一个很好的例子，这家酒店一向以严于挑选和培训员工闻名，目的就是要让他们真正做到“顾客第一”。

那么，企业究竟应向员工灌输怎样的服务态度，应该怎样塑造他们“客户至上”的思维和行动方式呢？专栏2-2对此进行了总结，提出了一些值得企业和员工分享的心得。

专栏2-2 关于顾客的重要意义

·企业的目标是“开发顾客，因为他们是企业唯一的赢利源泉。”（彼得·德鲁克）

·顾客的抱怨是我们成长的动力。（斯图·伦纳德）

·原则1：顾客永远正确；原则2：即使顾客不对，按原则1执行。（斯图·伦纳德）

·顾客是唯一能炒我们所有人鱿鱼的人。（山姆·沃尔顿）

·维护客户的最好方法是，你必须千方百计地琢磨怎样让他们付出更

少，得到更多。（杰克·韦尔奇）

·记住，你的新老板是顾客，如果你不为他们着想，那就等着倒闭吧。
（佚名）

·千万不要低估惹怒顾客的后果。（乔·罗斯和迈克尔·卡米）

·如果福特不关注顾客，我们的汽车也就彻底熄火了。（福特汽车）

·我们的目标是开发顾客，不是实现销售。（凯瑟琳·巴切蒂）

·维护好一位顾客，你就少花一分力气去开发。（尼格尔·桑德斯）

·企业的目标是开发那些能带来新顾客的顾客。（斯里夫·辛格）

·做好客服工作会为企业节省大量成本。（萨莉·格伦诺）

·客服不是一个部门，它是企业中每个人的工作。（佚名）

·探顾客之所欲而力为之，查顾客之所恶而力禁之。（佚名）

·优秀企业开发的不是顾客，而是为之疯狂的粉丝。（肯·布兰查德）

·我们不应在个体中发现顾客，而要在顾客中发现个体。（詹·卡尔森）

·只要照顾好最难缠的顾客，其他的就易如反掌了。（佚名）

·人无笑脸莫开店。（中国谚语）

善于维护员工的企业，会把优质客服的开发视为“内部营销”工作。它

们会用期望员工对待顾客的方式来对待员工，关注员工的需求、想法、价值观和满足感；它们会按员工希望的方式设定薪酬、工作时间、期望值和社交环境；它们希望员工喜欢在公司工作，相信公司的产品和服务质量，对公司管理充满信心，为在这里工作感到自豪。很多杂志每年都会公布“全球最佳雇主排行榜”，其中的信息就是从就职于各个企业的员工那里搜集来的。受此影响，很多人会争相应聘员工满意度高的企业，这一点也就不难理解了。

简而言之，大部分企业都希望拥有较高比例的积极员工，即符合“员工拥有者”描述的员工。也就是说，企业希望看到的是这样的情景：“‘员工拥有者’会通过其忠诚度，推荐其他优秀员工，建议改善工作流程、事业生活和企业服务顾客方式等途径，真实体现出其‘爱厂如家’的主人翁意识。”¹²

当然，尽管企业做出种种努力，但并不是所有员工都会变得高度忠诚，他们在顾客关系能力方面还是会表现出一定的差异。如专栏2-3所示，我们可以根据忠诚度将企业员工分为五个等级。¹³

专栏2-3 员工忠诚度的五个等级

形象大使型（绝对支持者）。此类员工最为积极，全力支持企业的品牌承诺，对企业及其顾客高度忠诚。更重要的是，他们在言谈举止中，无论在企业内外都坚定支持企业的做法。

主动表现型。此类员工对工作较为积极，对企业有一定感情。他们总体上对企业感到满意，愿意留在企业发展，能够代表企业做出积极主动的

表现。尽管并不时常讨论，但他们关于企业的评价在很大程度上是积极正面的。

模棱两可型。此类员工的工作满意度尚可，但对企业、对双方关系以及企业产品等问题的评价较为矛盾或略为积极。在和他人沟通时，他们基本上会传递一些关于企业的正面信息，但很少这样做，只是偶尔为之。

漠不关心型。此类员工对企业及其产品不感兴趣，缺乏支持，没有情感关联。他们要么从不谈论，要么在企业内外从不传播关于企业的正面信息。此类员工的企业互动程度最低，在他们眼中企业只不过提供了一份“差事”，仅此而已。

消极诋毁型。此类员工虽然每个月薪水照领，但时常诋毁非议企业本身、企业文化和规定，以及企业的产品和服务。他们是负面支持者，总是在企业内外散播对企业不利的看法和观点。

通过分析员工忠诚度的不同级别，我们可以看出，企业必须对各种员工行为进行监控。可以说，后面三类员工很难为企业维护忠诚的顾客，实际上他们往往会导致企业忠诚顾客的流失。有鉴于此，企业定期进行员工表现评估是一项非常必要的工作。否则，当企业无法判断哪些员工表现不佳时，其内部存在的问题只会变得越来越严重。

在激励员工努力付出时，一些企业决定用“合作人”或“伙伴”等称呼取代“员工”的表述，因为这样会让员工对企业产生主人翁意识。每年，《财富》杂志都会展开深入调查，评比出“最佳雇主100强”。在2012年的排名表中，位列前10位的企业分别是谷歌、波士顿咨询公司、SAS软件研究

所、维格曼食品超市、爱德华琼斯公司、NetApp、卡姆登房地产信托、REI户外用品公司、CHG保健服务公司和Quicken Loans贷款公司。¹⁴

怎样做才能改善其他利益相关方的表现

另外，其他利益相关方，如分销商、零售商、代理商、广告公司和供应商等，也会不断影响企业的顾客。我们必须与它们合作，管理相互依赖的供应链，以达到最终成功维护顾客的目的。

例如，丹尼连锁餐厅（Denny's Restaurants）在美国拥有1500家店面，47000名员工。该餐厅24小时营业，每天可向100万顾客提供150种菜品。面对一系列的工作流程，从点菜到烹饪、清桌、洗刷和结账，还有材料和设备的供应，丹尼餐厅的问题是如何在整个系统中实现高质量服务。为实现目标，公司只能依靠和供应链中所有供应商的密切合作。

所有这一切，归根结底是因为企业是由人组成的实体。企业的利益相关方都是有血有肉的人，他们有各自的价值观、期望、梦想和负担。因此，每一个企业都必须搞清楚这些利益相关方关注的目标，然后尽最大努力去满足他们的期望。

在这里，我们没有提供明确的答案，但有一点是可以肯定的，即企业的成功绝不是企业自身可以实现的，它依赖于所有利益相关方的努力，依赖于他们的素养和动机。试想，如果与李维斯（Levi's）合作的利益相关方素养更好，行动更积极，能够超越竞争对手威格（Wrangler）的利益相关方，也许就不会让后者抢走自己的市场份额了。

小结

对目标顾客的定义越准确，开发制胜产品的能力越突出，顾客愿意购买企业产品或服务的可能性就越高。记住，维护忠诚顾客的成本远低于开发新顾客的成本。企业目标是不断培育顾客的忠诚度，使他们从满意顾客升级为忠诚顾客，再到顾客推荐者、顾客共创者和顾客拥有者。为实现这个目标，你还要把员工的满意度提到最高，让他们从漠不关心型升级到模棱两可型、主动表现型和形象大使型。最后，别忘了提升企业供应商和经销商的满意度，让他们也成为忠诚的利益相关者。

思考

1.描述一下企业的某个目标顾客群体，你对这个群体的定义是否清晰准确？该群体的定义需要扩大还是缩小？

2.你有没有计算过损失一位顾客的成本，开发一位新顾客的成本又是多少？考虑一下这些情形对企业造成的影响。

3.如果让你选择一种方法改善顾客忠诚度（见图2-3），你会怎么做？你投入的成本是多少，期望实现多少回报？

4.你的企业有多少顾客是忠诚粉丝，他们对企业是否满意？有多少人一谈到你的企业就眉飞色舞，你准备怎样提高这部分顾客的比例？

5.在你的企业中，有没有足够数量高度忠诚的，言谈举止像“主人翁”一般的员工？如果没有，原因何在？你会通过哪些方式提高员工的忠诚度？

6.怎样才能让供应链和销售链中的渠道合作方感觉更好，更像你的合作伙伴？

第3章 通过开发强势品牌实现增长

你的企业怎样设计和展现强势品牌，才能达到宣传战略和引发行动的目的？

企业的品牌就像一个人的名誉，只有做到常人所不能，才能赢得名誉。

——杰夫·贝佐斯，亚马逊网站总裁

每一家企业都是一个品牌，哪怕它没有搞过任何品牌塑造活动。实际上，企业的存在及其买卖行为本身，就足以在用户或顾客眼中塑造出某种形象，使他们津津乐道于企业的某个或多个方面。如果能创造多种形象，我们可以说这家企业的品牌形象传播很成功。在企业品牌方面，问题的关键在于企业是否对其品牌品牌形象满意，是否希望对其品牌进行更好的管理。当企业希望建立特定的名誉，希望对市场造成持续和有力影响时，便会自觉地进行品牌塑造。

不过，这么说并不是指企业必须向每一个顾客群体体现一成不变的形象。以麦当劳为例，它在吸引家庭主妇、青少年和老年用户消费快餐时传达的信息就略有不同。再比如，如果波音公司想赢得美联航的订单，必须在和对方的工程师、订购人、首席财务官以及首席执行官等角色沟通时强调不同的产品特征，因为在采购过程中美联航的每一位参与者考虑问题的角度都不一样。也就是说，它必须保证品牌信息和对方各角色对波音公司的整体看法保持一致。

在这里，我们实际上要区分的是关于品牌的三个不同方面，即品牌道德、品牌标志和品牌形象。品牌道德是品牌规划的基础，企业必须实事求是地评估自己能为现有和潜在顾客提供哪些产品或满足哪些需要。品牌道德是指企业对价值观的承诺，它是创造顾客信任的关键。有了这个基础，企业才能进一步设计品牌标志，即用文字概括企业希望引导怎样的市场看法。换句话说，品牌标志涉及的是企业对自身定位的描述。接下来，企业要做的是选择合适的品牌形象，即如何体现自己和竞争对手的视觉差异。如果不突出这种差异，企业形象在顾客眼中可能和竞争对手难以区别，或是在品牌形象鲜明的竞争对手面前被顾客完全忽略。因此，你必须确定和设计符合企业特征的具体品牌要素和视觉效果。

下面，我们利用刚才描述的品牌规划步骤分析一下天伯伦（Timberland），一家生产户外鞋类和服装产品的公司（见图3-1）。天伯伦的品牌道德强调的是，它是较早采用模压鞋创新技术的公司，是美国第一家鞋类用品名牌商标。在品牌标志方面，天伯伦对自身的定位是一家可创造和提供富有灵感的鞋类和服装产品的户外品牌。在设计品牌形象时，为体现和竞争对手的差异，天伯伦强调了公司的企业公民身份、热衷环保运动、争取国际人权等方面的特征。随着这些形象的深入人心，天伯伦逐渐发展成为备受利益相关方关注的企业，吸引了大批忠实顾客。



图 3-1 天伯伦公司3I品牌模型

尽管很多企业在设计品牌形象方面都下了不少功夫，但结果往往事与愿违，达不到预期的目的，这是因为品牌形象会受到很多其他不可控因素的影响。以沃尔玛为例，这家连锁超市以前给人的印象就是最低的价格。后来，沃尔玛因为忽视环境影响受到社会批评，为此公司积极采取行动，在品牌形象中增添了环保责任这一元素。其具体做法是，将车队中的车辆更换为碳排放量较低的车型，要求供应商采购并使用燃油效率更高的货车，否则停止和对方合作。后来，又有人批评沃尔玛工资太低，员工待遇差，公司随即采取措施改善员工的工作条件。从这里我们可以看出，每当出现新问题时，企业必须及时调整经营方式，这样才能达到改善品牌形象

的目的。最近有报道称，沃尔玛在墨西哥采用行贿手段获取新店址，这件事使公司的品牌再次受到负面影响。上述案例总结出的教训是：即使企业在设计品牌形象时再煞费苦心，公司的名誉还是会经常受到不可控因素的影响。在这种情况下，企业的最佳做法是快速做出响应。

例如，很多企业生产的产品都会招致批评。从烟草公司、酒类厂家，到引起广泛指责、认为助长美国肥胖问题的麦当劳和可口可乐，情况莫不如此。同样，这些企业会尽最大努力支持公益活动，展现负责社会公民形象，希望通过这些方式为公司积累商誉。它们不知道什么时候会跳出新的拉尔夫·纳德（Ralph Nader）[\[1\]](#)控诉公司的问题，让它们陷入被动。因此，它们只能寄希望于平时广交朋友，多做慈善，以便将品牌的负面影响降至最低。

鉴于品牌塑造可有力推动企业的业务增长，在考虑采用这种方式时应首先思考以下问题：

1. 开发强势品牌会以怎样的方式提升企业的增长潜力？
2. 品牌塑造的对象是否有限制？
3. 构成企业品牌的要素有哪些？
4. 强势品牌具备哪些特征？
5. 塑造品牌的主要工具有哪些？
6. 在失去意义之前，品牌的延伸范围有多大？

7.企业如何确定品牌价值在上涨还是下跌？

8.数字化对品牌塑造和品牌控制有哪些影响？

下面我们来逐一进行说明。

开发强势品牌会以怎样的方式提升企业的增长潜力

强势品牌可以通过三种方式促进企业增长。首先，强势品牌有助于企业制定更高的产品价格，增加企业利润，带来更多拓展业务所需的现金。例如，卡特彼勒是工程设备领域的强势品牌，它的产品自然价格更高，因为顾客对卡特彼勒的产品和服务质量非常有信心。拥有更多收入，企业的发展速度肯定会更快。

其次，强势品牌进入经销渠道时更轻松。例如，在超市、自动售卖机、加油站、餐厅和很多地方我们都能看到可口可乐的身影。设想一下，如果是一个默默无闻的饮料，肯定不会如此轻松地深入各个销售渠道。从这个意义上说，品牌的强度直接决定着企业扩展业务的速度和成败。

最后，一旦品牌赢得顾客信任和尊重，企业可以利用该品牌不断推出新的产品。正因为如此，金宝汤（Campbell Soup）无需为每一款新产品开发新的品牌。实际上，印刷在所有产品包装上独特的金宝汤标志已经成为了用户和经销商的信心保证。无需另外开发品牌名称无疑为企业节省了大量资金。由于在同一个品牌下推出新产品很容易成功，金宝汤可以很快实现新品快速渗透市场的目的。

强势品牌对企业其他资产的重要意义同样不容忽视。可口可乐公司的

一位高级经理曾说过，他可以卖掉公司所有的设备和其他资产，唯独不能卖掉可口可乐这个品牌。这一点其实不难理解，根据品牌咨询公司英特品牌（Interbrand）在2011年百强品牌排名中的估计，可口可乐的品牌价值高达710亿美元，紧随其后的是IBM（700亿美元）、微软（590亿美元）、谷歌（550亿美元）和通用电气（430亿美元）。¹

在经济衰退时期，企业品牌怎样才能继续赢利呢？我们认为不妨考虑以下做法：

- 在产品线中添加功能较少、价格较低的产品，甚至可以考虑推出不同的品牌名称。大部分企业都应当生产具有不同价格的多种产品。

- 为产品增加附加值，如免费包邮或上门安装。

- 维持产品当前价格，通过大量广告活动向顾客说明你的品牌物有所值。例如，宝洁公司对汰渍采用的就是这种策略，而不是降低产品价格。

- 通过新的营销活动改变品牌形象。例如，2011年多芬在中国推出了“真美行动”营销，公司推广的理念是每个女人都拥有美丽，多芬可以帮助她们实现美丽。

- 进行产品创新。苹果公司的iPhone手机是在此次经济衰退之前投入市场的，结果导致诺基亚的市场份额在5年之内迅速萎缩50%。

- 采用低价策略的同时继续维持品牌价值和承诺。例如，美国汽车保险公司Geico主要通过网络销售汽车保险，作为一个知名品牌，这家公司采用的是低成本经营策略。

[1]在美国，拉尔夫·纳德被称为“现代消费运动之父”，曾催生汽车召回制度。——译者注

品牌塑造的对象是否有限制

对于这个问题，答案是任何事物都可以进行品牌塑造。更重要的是，有意识的品牌塑造活动可以带来重大的潜在利益。如专栏3-1所示，各种产品、服务，甚至是人都可以进行品牌塑造。

专栏3-1 品牌塑造没有目标限制

·消费品：绝对伏特加、芭比娃娃、宝马、舒洁

·工业产品：奔腾芯片、惠普激光打印机、杜邦尼龙

·服务：安飞士租车、联邦快递、迪士尼乐园、地中海俱乐部、慧优体瘦身管理

·零售产品：玛莎、沃尔玛、博姿、沃尔格林、家得宝

·跨国企业：IBM、通用电气、英特尔、苹果、雀巢、三星

·人物：麦当娜、卡尔文·克莱恩、芭芭拉·史翠珊

·地点：“灯光之城”巴黎、“第二城”芝加哥、“科技之都”硅谷

·大宗商品：加州橘子、爱达荷土豆、达萨尼水、柏杜鸡、奇基塔香蕉、艾可美砖料

例如，同样是电脑产品零售商，卖苹果电脑的和卖其他品牌的就大不相同，因为苹果电脑的销量要比竞争对手高出10%~20%。同样是超市，

卖柏杜鸡的和卖其他品牌的就大相径庭，因为柏杜鸡的销量要比其他产品高出15%。实际上，就连大宗商品也符合这个特征，比方说爱达荷土豆、依云水、奇基塔香蕉和艾可美砖料。

构成企业品牌的要素有哪些

有人说品牌不过是标记产品的名称，“Brand”这个词的本义指的是主人在牛身上烙上自己的名字以示所有权。如今这个词的含义早已超出了其本义，我们认为“品牌”至少包括三个方面的要素，即名称、标识和宣传语。

名称

选择品牌名称非常重要。有时我会想，如果大明星艾伦·艾尔达（Alan Alda）没有改名，还是用以前绕口的名字阿方索·达布鲁佐（Alphonso D'Abruzzo），估计他现在不会这么出名。还有奇异果，如果还用以前的名字中华猕猴桃，恐怕我会兴趣大减。天堂岛就更不用说了，显然要比原来的名字猪岛美妙得多，所以才会吸引游客蜂拥而至。

产品名称最好事先确定，不要搞马后炮，因为它一旦出错会很麻烦，要么必须花费很大气力去修改。构思产品名称时，企业可以从以下几方面入手：

·创始人姓名：如威廉·波音、约翰·迪尔、保罗·路透、维尔纳·冯·西门子和约翰·摩根。

·描述性名称：如英国航空、空中客车、卡特彼勒、德意志电信、国际商用机器和通用电气。

·字母缩写：如IBM（国际商用机器）、BASF（巴斯夫）、BBDO（天

联广告)、DHL(敦豪)、HP(惠普)、HSBC(汇丰银行)、SAP(思爱普)和UPS(联合包裹)。

·虚构名称：如埃森哲、埃克森美孚、施乐。

·象征性名称：如苹果、维珍。

你可以针对产品名称进行一系列特征测试。我们认为，成功的产品名称具备六种特征（见专栏3-2），前三种（好记、有含义和讨人喜欢）可以说是塑造性特征，强调的是如何通过品牌要素的明智选择建立品牌价值；后三种（可转移、可适应和可保护）则属于防御性特征，关注的是面对不同机遇和限制时如何通过调整和维护品牌要素来体现其价值。

专栏3-2 品牌命名的标准

·好记

·有含义

·讨人喜欢

·可转移

·可适应

·可保护

你可以根据这些标准对品牌名称进行测试。在此过程中，需要留意的是品牌名称的市场适应性和翻译问题，当企业准备进入国外市场时尤其如

此。下面是一些企业在品牌名称方面遭遇的滑铁卢事件，希望你能引以为戒：

·雪佛兰公司推出的Nova汽车，在西班牙语地区很难卖动，因为这个品牌的发音在西语里的含义是“不走”。

·日本三菱汽车公司的帕杰罗车型在西班牙语地区也遭遇了问题，因为这个词的发音听起来会让人想到“打飞机”！

·丰田公司的MR2汽车在法国市场受到冷遇，因为这个组合的发音在法语里听起来像是在骂人。

·布兰尼夫（Braniff）航空公司曾在宣传语中用“在皮革上飞翔”（Fly in leather）强调其座椅舒适性，但直译成西班牙语变成了“赤裸飞翔”。

·几年前百事可乐在中国进行产品营销时，其宣传语“百事带给你活力”（Pepsi Brings You Back to Life）被翻译成了恐怖的“百事让你的先人死而复生”。

·可口可乐刚进入中国市场时，产品被翻译成“蝌蚪嚼蜡”，无疑让人大倒胃口。后来，公司专门修改了译文用字，体现出“快乐口感”这样贴切的含义。

·洗发品公司伊卡璐曾推出一款名为Mist Stick的喷雾卷发棒，但没想到的是，mist在德语中的意思是“粪便”，让消费者非常反感。

标识

确定品牌名称后，你应当请设计师为品牌设计一个过目难忘的视觉标志。这个标志即企业标识，一种可具体体现企业名称的象征符号（见图 3-2）。有时候，标识中甚至不必体现品牌名称。例如，著名的苹果公司标识就是一只被咬了一口的苹果。



图 3-2 企业标识

宣传语

最后，我们建议企业设计一句简练的宣传语，以便进一步说明公司的产品或服务。宣传语是一段简短陈述，它能帮助人们牢牢记住你的产品。

例如：

·耐克：“大胆去做”。

·宝马：“终极座驾”。

·桂格燕麦：“暖人心怀”。

·可口可乐：“这可是真家伙”。

·艾默生：“这就是艾默生”。

·通用电气：“梦想启动未来”“GE带来美好生活”。

·惠普：“创新”。

·施乐：“文件处理专家”。

·百威：“啤酒之王”。

企业必须谨慎选择宣传语，以免搬起石头砸自己的脚。例如，多年前福特公司曾使用过“质量是我们的第一任务”这样的宣传语，但颇具讽刺意味的是，在汽车质量排行榜10强中并没有福特公司。假日酒店为说明其良好管理，曾使用宣传语“在这里您不会感到吃惊”，结果却让房客“吃惊”地

发现找不到毛巾，打不通前台。没过多久，假日酒店就尴尬地取消了这一表达。劳埃德（Lloyds）银行也是这样，公司推出的宣传语是“有求必应的银行”，结果出尔反尔，拒绝了不少申请人的贷款请求，最后不得不做出更改。世界最大的电子公司之一，来自荷兰的飞利浦，也曾经数次更改宣传语，开始是“从沙子到芯片”，后来变成“飞利浦改变您的生活”，直到“让我们做得更好”。

比这些表达长一些的可称为品牌口号，侧重的是对产品或服务内容的介绍。例如：

·安泰（Aetna）：“我们创造您想要的生活”。

·万事达卡（MasterCard）：“有些东西钱无法买到，除此之外万事达都能搞定”。

同样，在构思宣传语时企业也必须注意译文可能出问题的情形，千万不要犯下面的错误：

·库尔斯（Coors）啤酒的宣传语“释放自我”（Turn it loose）被翻译成西班牙语时，意思变成了“泻立灵”。

·鸡肉大王弗兰克·柏杜（Frank Perdue）的宣传语：“硬汉也能炖出嫩鸡”，翻译成西班牙语后，变成了搞笑的“发情的男人能让小鸡含情脉脉”。

塑造品牌的其他要素

有些要素的使用可以进一步丰富品牌的内涵，如色彩。卡特彼勒公司所有的挖土设备一律是黄色的；可口可乐的包装永远是红色的，这家公司甚至打算把红色注册为企业商标。还有些企业，喜欢在表达品牌时伴以特定的声音、音乐或曲调，例如，AOL（美国在线）软件打开时出现的提示声“你有新邮件”，以及美联航自1976年以来一直使用的品牌主题音乐，乔治·格什温（George Gershwin）的“蓝色狂想曲”（Rhapsody in Blue）。有些企业喜欢在品牌中采用特定的形象，如肯德基标识中的山德士上校和美国旅游保险公司标识中的雨伞。如今，品牌设计越来越注重对视觉、听觉、味觉、感觉和触觉等各种感官的影响。²像蒂芙尼（Tiffany）和爱马仕（Hermès）这样的高端零售商，都在努力通过塑造品牌体验的方式刺激顾客的全面感受，其做法从提供艺术灯光效果到创造香氛环境应有尽有。

塑造令人难忘的品牌需要充满创意的营销商和设计机构的密切合作，特别是那些擅长开发视觉效果的结构。设计和营销之间的合作不但影响着品牌要素和塑造效果，而且影响着企业向市场提供的具体产品或交付过程。以苹果公司在产品和品牌方面取得的巨大成功为例，我们认为这种成功与非凡的设计和非凡的营销是密不可分的。

强势品牌具备哪些特征

即使知道了塑造品牌必需的要素，我们还是很难总结造就顾客钟爱的“超级品牌”的原因何在？像可口可乐、维珍、宝马、奔驰等知名品牌，它们取得成功的秘诀到底是什么呢？

或许巴西迫切需要知道这个问题的答案。巴西基本没有出现过世界著名品牌，作为全球最大的咖啡豆生产国，巴西的咖啡大量销往另一个并不生产该产品的国家——瑞士，然后通过一家瑞士企业以10倍于成本的价格销往全球。没错，这家公司就是雀巢。为什么巴西人不能自行开发咖啡品牌，降低产品价格，从中获取全部利润呢？答案很简单，他们没有雀巢这样的品牌。

营销研究机构Millward Brown公司和WPP集团开发过一套名为BRANDZ的品牌强度测量模型，该模型的心理理念是“品牌动力”（Brand Dynamics）金字塔（见图3-3）。

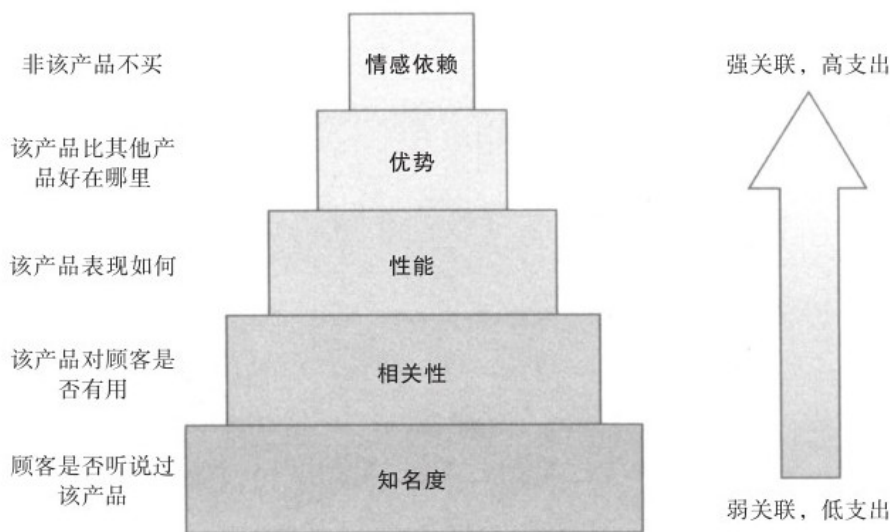


图 3-3 品牌塑造过程中的品牌动力模型

根据这个模型，品牌塑造包括五个步骤，每个步骤都取决于前一个步骤和消费者之间的互动是否顺利完成。此外，完成每一个步骤所需的工具也不相同。因此，广告活动尽管有利于顾客了解品牌，在某些步骤中是必要的，但它们在最后两个步骤中发挥的作用可能微乎其微。在第三个和第四个步骤中，提供产品试用非常关键，但是在第五个步骤中，企业能否对顾客做出坚持服务的承诺才是最重要的。

在这里，企业的目标是开发那些乐意为品牌多掏腰包，愿意为品牌传播口碑的具有情感联系的消费者（即忠诚消费者）。不过，你会发现大部分消费者处于模型的中较低层次。对营销者来说，要面临的挑战是如何开发有效的活动帮助消费者向金字塔顶端移动。

美国扬雅广告公司（Y&R）曾开发过一个评估模型，其中包含了对四

种变量的分析（见图3-4）。

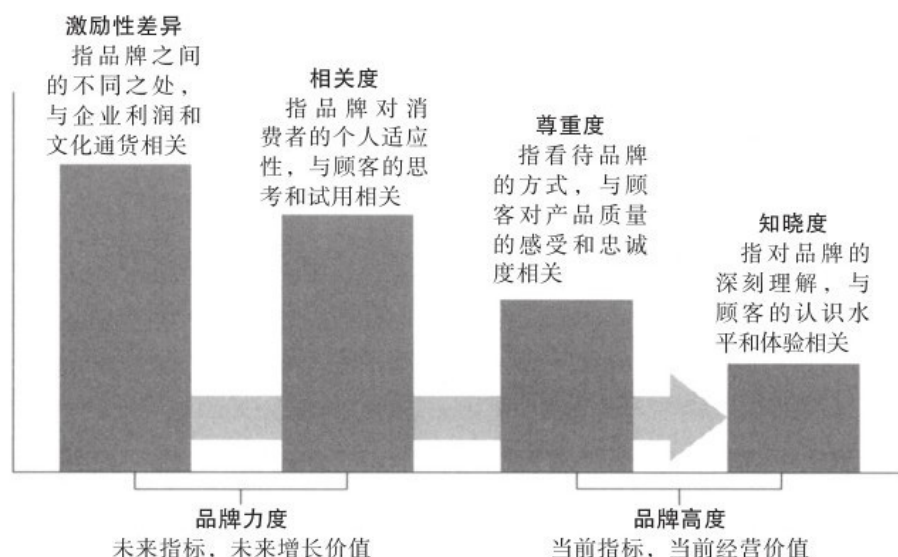


图 3-4 品牌资产标量

资料来源：品牌资产标量，WPP集团扬雅广告公司版权所有。

扬雅广告公司把该模型称为“品牌资产估价模型”（Brand Asset Valuator, BAV），公司曾使用该模型对44个国家近50万消费者进行过研究，涉及来自几百种产品品类的数千个品牌。表中的四种变量是衡量品牌价值的重要基础，其中最关键的是激励性差异（即冲量），它体现的是品牌高度的差异化程度和持续增长的后劲。显然，苹果公司目前就具备这种强大后劲，每一个去过苹果产品店的顾客，每一个为苹果Mac电脑、iPod、iPad和iPhone疯狂的消费者，全都有力地证明了这一点。相关度是第二个重要的评估指标，Facebook网站目前具有很高的相关度。相关度和激励性差异合在一起可构成品牌力度，尊重度（如默克集团）和知晓度

（如IBM）合在一起可构成品牌高度，品牌高度可以说是对品牌以往表现的总结。通过对数千个品牌进行上述变量的衡量，扬雅广告公司称，可预测出哪些品牌未来会强劲增长，哪些品牌会逐渐落后。

塑造品牌的主要工具有哪些

塑造品牌不能只靠营销部门努力，它是整个企业的责任。不负责任的员工、供应商、合作伙伴或经销商都会损害品牌的尊重度。当然，对于品牌形象的定义，这项工作是由营销部门来负责的。我们常说，企业产品是在工厂里生产的，品牌内涵是由营销部门创造的。化妆品品牌露华浓创始人查尔斯·雷夫森（Charles Revson）说得好：“在工厂里我们制造产品，在商店里我们销售希望。”³

很多不熟悉营销行业的人认为，品牌塑造很简单，就是大把花钱在电视上打广告而已。诚然，电视广告对大众市场产品来说的确非常有效，但如果认为这种方式，或者说与其相似的印刷、广播和广告牌等营销方式是唯一的品牌塑造手段就太狭隘了。实际上，专栏3-3列出的各种工具都能有效地开发顾客对新品牌的认知度、兴趣、了解、思考，甚至是购买偏好。

专栏3-3 品牌塑造工具

- 传统广告和数字化广告
- 社交媒体宣传
- 赞助活动和公益事业
- 成立用户俱乐部或社区
- 邀请顾客参观企业

- 参加行业展会
- 巡回展览
- 网络直播演示会、圆桌会或娱乐活动
- 推出体验店或展览室
- 捐赠公共设施或支持社会公益
- 提高营销的投入回报率

综上，营销商可利用各种工具吸引顾客关注，开发顾客在目标市场中的购买偏好。营销工具的选择主要有两方面的依据：一是工具的市场覆盖范围和影响力；二是企业需要投入的成本。

在失去意义之前，品牌的延伸范围有多大

塑造强势品牌的企业往往会利用成熟品牌推出新产品。但是，企业品牌的有效延伸范围到底有多大呢？比方说，耐克品牌经常出现在运动鞋和运动服装领域，但它肯定不适合男士西装。当新产品和品牌具有一定的关联时，利用现有品牌的做法是可行的；当两者毫无关联时，这种做法就毫无意义了。例如，没人会买通用汽车洗发水；同样，也不会有哪家洗发水公司把自己的产品命名为通用汽车的。

在这里，我们要区分以下三种情况：（1）在同一个品类中开发延伸品牌（即产品线扩展）；（2）将品牌延伸至另一个产品品类（即品牌扩展）；（3）将品牌延伸至另一个行业（即品牌延伸）。

产品线扩展是最常见的重复使用品牌名称的做法。例如，金宝汤推出的每一种新的汤料都被冠以金宝汤品牌；家乐氏的每一款新产品都使用家乐氏品牌；梅赛德斯生产的每一款新车都使用梅赛德斯标志。

当企业把品牌名称应用到希望投入的其他产品品类时，这种情况即品牌扩展。例如，哈雷这个品牌不仅应用于著名的哈雷摩托车，同样应用于哈雷车迷俱乐部成员喜欢购买的、用来彰显其哈雷粉丝身份的其他产品。哈雷摩托车主可以购买带有哈雷品牌的钢笔、手表、钱夹、夹克、T恤衫，甚至到内华达州拉斯维加斯的哈雷咖啡厅去逛逛。不过，尽管哈雷品牌覆盖了不少其他产品品类，它并没有冒险延伸到关联度很低的产品，比方说哈雷婴儿床或哈雷钻戒。

当企业使用同一个品牌涉足不同行业时，就会出现品牌延伸的情况。在这个方面，维珍是最好的案例。维珍创始人理查德·布兰森（Richard Branson）最早将该品牌应用于音乐行业，后来又成功延伸到多个行业，其中包括软饮、手机、铁路、航空、婚纱等。不过，布兰森绝不是盲目地选择行业，他只进入那些有能力提供优质服务的，能带来某种创新、趣味或大胆改革的行业。维珍航空是史上第一家提供冰激凌和按摩服务的航空公司，搞不好哪天他甚至会在飞机上推出赌场或健身服务。在启动维珍婚纱业务时，布兰森甚至男扮女装，以一袭婚纱长裙的扮相出现。

这些案例传达的信息是，在拥有强势品牌时，企业必须对品牌的扩展或延伸保持谨慎。然而即便如此，对于他人对品牌的影响企业依然无能为力。在互联网时代，越来越多的人会和朋友讨论有关企业品牌的正面体验和负面感受。企业必须随时监控顾客的评论，必须积极利用正面口碑，迅速采取行动消除负面影响。每一个企业都应当考虑使用Google Alert功能跟踪消费者的网络评论，这样不但能帮助你了解用户对品牌的看法，而且有助于发现顾客对竞争对手的评价。

企业如何确定品牌价值在上涨还是下跌

首席执行官向品牌经理询问品牌力度和品牌高度的变化情况是很有必要的，利用老品牌开发新产品，如哈雷、苹果、雷克萨斯、保时捷、百事、劳力士、万宝路、索尼等，并不一定能保证品牌效果，也不足以定期衡量品牌再现、品牌再认、品牌知识或品牌兴趣。要了解顾客感知价值上升还是下降，你必须建立一些关键的品牌价值要素，然后对其发展趋势进行汇总平均。在这里，除了前面提到的品牌资产估价模型外，企业还可以采用品牌动力和其他手段进行衡量。³

数字化对品牌塑造和品牌控制有哪些影响

数字化时代对品牌的塑造和控制产生了巨大的影响。Facebook、Twitter、YouTube、LinkedIn等社交媒体的出现，极大地推动了顾客增权（customer empowerment）活动。和数字化之前的时代相比，如今的顾客可以轻松实现以下目标：

- 把微博信息发送给几个甚至几百万受众。歌星Lady GaGa的一举一动都会受到500多万粉丝的狂热关注。

- 两个人或一群人通过电脑或手机（如Skype通信工具），以极低的成本或无成本的方式对话或聊天。

- 可利用互联网（如J.D.Powers网站）了解消费者对汽车和其他各种产品的评分。

- 可以在店内接触产品了解价格，然后利用手机在网上寻找该产品售价更低的卖家。受此影响，电器产品零售商百思买如今看起来越来越不像销售卖场，而更像是产品展示中心。

所有这些现象都表明，卖方通过广告自卖自夸的时代已经一去不复返了。受到其他消费者以及高度便捷的网络信息的影响，顾客的品牌偏好将会更深刻更快速地发生变化。

例如，由此带来的一个重要结果是，企业不可能无限强调产品优势而不遭遇负面口碑。有位经历过美联航糟糕服务的顾客，在网上成立了“美

联航”博客，邀请其他有类似遭遇的顾客在博客中写下他们的经历。在数字化时代，可以说任何企业恶行都有可能被曝光，品牌不再像以前那样可以随意欺凌顾客。对顾客来说，这种变化无疑是令人欣喜的，我们终于有希望看到所有企业都老实地遵守诺言了。

数字化时代带来的另一个好处是，企业可邀请顾客改善其产品，参与产品或服务的共建。从某种意义上说，这样做相当于把企业定位成生产中心，由顾客协助设计他们希望企业为其生产的产品。比方说，企业可采用众包模式，利用互联网邀请消费者献策献力，帮助企业开发新的创意。例如，玉米片制造商多力多滋曾邀请热心顾客参与设计“2012超级碗”广告评选活动。公司推出了“打碎超级碗”的广告创意竞赛，邀请消费者自行设计30秒的插播广告。这次活动非常成功，收到了数千份竞赛作品，随后公司采用众包模式对作品进行评选，从中选出前五强。最终，一对兄弟组合设计的广告赢得冠军，得到了100万美元的奖金。作为产品用户，他们设计的广告赢得了第21届“今日美国超级碗广告大赛”冠军，打败了由专业设计公司制作的广告。另外，此次活动也给多力多滋带来了额外的好处：通过开发众包活动，随着大量用户在网上观赏竞赛作品，向好友推荐以及发布链接（即病毒营销），公司成功引发了社交网络轰动。由于投票结果非常接近，公司最终决定播出参与竞赛的两个广告，结果都在超级碗比赛期间获得了消费者好评。

小结

强势品牌显然有助于企业增加业务。在此过程中，开发正确的品牌名称、标识和宣传语是第一步。当品牌变得强大时，就会形成目标市场耳熟能详的标语或口号。以此为基础，企业可以利用成熟的品牌名称在同一个品类内开发新产品，或是在情况合适时将品牌扩展到其他产品品类或延伸到其他行业。不过需要注意的是，品牌不能过度延伸，企业应利用相关的工具衡量品牌价值的变化情况，是逐渐上升，保持稳定，还是开始下降？另外，企业还必须关注创新，否则品牌会慢慢失去新鲜度。换言之，企业必须想办法为品牌带来激励性差异，即我们所说的后劲，这样才能保证品牌对顾客的持续新鲜感。

思考

- 1.你的品牌有何特征，能引发顾客怎样的描述？试着把它们写下来。在这些描述中，用圆圈圈出你喜欢的特征，用方框框出不喜欢的特征，用单线条画出你喜欢但顾客并不熟悉的特征，用双线条画出企业的独特特征。最后，总结一下你希望品牌向顾客传达怎样的信息？
- 2.你对自己企业的品牌标识和宣传语是否满意，能否设计出更好的标识和宣传语？企业的视觉形象有没有吸引力？
- 3.想象一下，你的企业品牌名称能否扩展或延伸到希望进入的其他产品品类？请举例说明。
- 4.在品牌动力模型中，你的品牌处于哪个阶段？怎样才能把品牌推向更高的阶段？
- 5.怎样确定你的品牌价值是在上升、下降还是保持平稳？
- 6.在约翰·格则马（John Gerzema）和爱德华·雷巴尔（Edward Lebar）的作品《品牌泡沫》（The Brand Bubble）中，作者称有些知名品牌失去新鲜感后，投资者会卖出手中的股份，导致企业股价下跌。你的企业品牌还有没有新鲜感？如果没有，怎样做才能为表现疲软的品牌增加后劲？

第4章 通过创新产品、服务和体验实现增长

你的企业怎样开发创新文化？怎样构思新的产品和体验？

创新者十之九败，不创新者必死无疑。

——亨利·加斯柏

你的企业在过去五年中进行过多少次创新？有没有推出过新的产品或服务？这些创新是重要变革还是微小改善？你有没有开发过经营业务的新方式？有没有尝试用更高效的营销手段销售产品？

显然，苹果公司对上述问题的回答都是积极肯定的，三星、谷歌、IBM、3M、卡特彼勒等成功企业也不例外。这是因为它们都知道不创新企业就会停滞，不创新企业就会在顾客、经销商和供应商眼中变成“老掉牙”，企业内部也会变得缺乏活力，让所有人感到缺乏动力。

我们经常听到一句话：不创新则灭亡。如果企业创新，我们必然会遭遇某些或者是很多次失败。一些企业明白这一点，但坚持认为一次成功的伟大创新足以弥补多次失败造成的损失。换句话说，创新问题的关键在于失败次数。毫无疑问，真正的解决方案是机智地创新，在这个过程中努力不去犯错。

对于这一点，那些高度强调创新能力，从组织文化高度鼓励和奖励创新活动的企业，可以为我们提供很多学习经验。例如，3M是一家业务遍及60个国家，在黏合剂、磨料、医疗产品、电子电路、光学薄膜等众多品

类生产创新产品的公司。为保证员工的创新精神，有效平衡风险和回报，3M公司设计开发了一系列的程序、工作、流程、激励手段和应用工具。

需要说明的是，要成为创新者，企业既要做创造者（从己方观点来看），又要做毁灭者（从其他公司角度看），因为失败的公司会很快进行防御。创新者预测防御的能力很重要，对大众市场而言，如果防御方能成功加以阻止，那你的创新行为将变得毫无意义。例如，宝洁公司很少遇到来自对手的竞争。如果发现市场上推出新的洗衣粉，宝洁会马上降低产品价格，在各大零售渠道大肆铺货，让创新企业无法得到销售空间，从而阻止其成功创新。

关于创新，企业应首先思考下面几个问题：

- 1.为什么要创新？
- 2.如何评估企业的创新水平和创新质量？
- 3.如何在企业内部灌输创新思维？
- 4.从哪里获得好创意？
- 5.怎样制定创新流程？
- 6.如何利用创造力工具开发更好的增长创意？
- 7.如何筹资支持创新工作和创新活动？

为什么要创新

假定你的企业经营得不错，你注意到市场、顾客、竞争对手、供应商和销售渠道都在发生重大变化。你的竞争对手准备去中国建立生产中心，因为那里的成本更低；或者你开始在本国市场面对来自中国对手的竞争。你发现国内竞争对手开发了令人激动的新产品，开始研究技术领域日新月异的变化。例如，面对安卓技术和苹果手机对市场的逐步蚕食，RIM公司的黑莓手机开始遭遇严重危机。

这些变化都会让你感到心惊肉跳，因为你的企业还没有建立任何创新体系。现在你意识到，不创新，企业就会危机重重，这就像索尼公司系统技术实验室总裁藤田真裕（Masahiro Fujita）所说的那样：“固步自封的风险远远大于努力创新的风险”。¹为此，企业必须首先搞清楚的是，怎样才能鼓励员工、合作伙伴（经销商、零售商、供应商）和顾客更有创意地思考问题。

如何评估企业的创新水平和创新质量

家乐氏、卡夫和金宝汤等公司管理的消费者产品有很多种，这些企业非常清楚，必须不断进行产品改良，不断开发新的产品创意。因此，金宝汤公司的汤料部门会密切关注汤料行业的最新趋势和口味。例如，他们会在普通西红柿口味之外新增奶油西红柿汤，如果创意测验结果支持，他们甚至会推出芦笋汤。

每一款新品的推出，都需要开发新的口味、包装、广告、销售和定价方案。由于以前做过这些工作，金宝汤公司很清楚怎样开发和测试产品概念，以及怎样准备产品发布。为确定盈亏平衡点和投资回报率，他们进行了必要的商业分析。从这个角度说，我们认为像金宝汤这样的企业已经实现了创新的惯例化。

不过需要说明的是，我们在这里所说的是渐进性创新而不是突破性创新。突破性创新会出现更大的风险，当然也有可能带来更大的回报。比方说，如果金宝汤打算推出全新的汤料包装方式，或是开发无热量的美味汤包，这些即属于突破性创新。相比之下，金宝汤的竞争对手已经开发了汤料包装的新方式。因此，我们的结论是，虽然金宝汤在渐进性创新方面的表现不俗，但这家企业并不是激进式或突破性创新的最佳案例。

另外需要注意的是，创新并不仅限于产品，金宝汤还必须把创新提升到思维层面，学会跳出原有的框架思考问题。比方说，能否学习星巴克的经营模式，成立连锁的营养靓汤店？店内气氛温馨友善，所有员工微笑服务，让顾客随意品尝31种美味汤羹，想坐多久就坐多久。或者，金宝汤可

以反其道而行之，考虑推出“自动贩汤机”，像卖饮料那样为顾客提供几种畅销热汤。

对很多企业来说，突破性创新是一个美好愿望，在实际经营中很少会实现。这种变革不但涉及设计变更和材料变化，而且往往通过新开发的平台来实现，如iPad、iTunes或混合动力车，像这样的新平台能推动很多新产品的发展。

卡夫食品公司总裁艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）曾对企业利益相关者说，如果公司品牌达到增长目标和利润目标，接下来必须创造新的产品或产品平台，以为企业带来新的数百亿计的年收入。为找到这样的新创意，罗森菲尔德专门成立了开发团队。她的做法或许是受到了制药行业的启发，因为很多制药企业也是这样，多年潜心研发某种特效药，一旦上市即可为公司带来滚滚利润。显然，这是一个值得思考的有趣问题。企业成立专门的团队，努力开发可实现2.5亿年收入的新产品，这样做到底是否现实？或许，和在食品行业苦苦寻找一个10亿美元年收入的机会相比，在制药行业发现2.5亿年收入的机会要多得多。

鉴于很多超凡商业领袖的贡献，我们成功见识了不同行业中出现的重大的商业模式突破。专栏4-1对此进行了总结。

专栏4-1 营销创新著名案例

·阿妮塔·罗迪克——美体小铺（Body Shop）

·弗雷德·史密斯——联邦快递（Federal Express）

·史蒂夫·乔布斯——苹果公司（Apple）

·比尔·盖茨——微软公司（Microsoft）

·迈克尔·戴尔——戴尔电脑（Dell Computer）

·雷·克罗克——麦当劳（McDonald's）

·沃尔特·迪士尼——迪士尼乐园、迪士尼世界（Disneyland, Walt Disney World）

·山姆·沃尔顿——沃尔玛（Walmart）

·汤姆·莫纳汉——达美乐匹萨（Domino's Pizza）

·盛田昭夫——索尼（Sony）

·尼古拉斯·海克——斯沃琪手表公司（Swatch Watch Company）

·吉尔伯特·特里嘉诺——地中海俱乐部（Club Mediterranee）

·特德·特纳——CNN

·弗兰克·柏杜——柏杜鸡（Perdue Chicken）

·理查德·布兰森——维珍集团（Virgin）

·本田宗一郎——本田汽车（Honda）

·卢西亚诺·贝纳通——贝纳通服装（Benetton）

·查尔斯·拉扎勒斯——玩具反斗城（Toys 'R' Us）

·莱斯·韦克斯纳——维多利亚的秘密（Victoria's Secret）

·哈兰·山德士——肯德基（Kentucky Fried Chicken）

·英格瓦·坎普拉德——宜家（IKEA）

·霍华德·舒尔茨——星巴克（Starbucks）

·查尔斯·施瓦布——嘉信理财（Charler Schwab）

·菲利普·奈特——耐克（Nike）

·伦纳德·里吉奥——巴诺书店（Barnes & Noble bookstores）

所有这些案例都体现了企业对新的产品、服务、体验或交付方式的远见，而且其中很多涉及的是传统行业或成熟行业。例如，美体小铺实现的是零售护肤品产品的创新，它采用环保包装，反对利用动物进行产品试验；CNN是第一家实现24小时播出重大新闻的电视台；宜家是首个通过DIY组装大幅降低家具成本，第一家在店内提供餐厅和托儿所的家具公司；嘉信理财集团早在1975年即推出折扣经纪业务，如今已成为全球最大的折扣经纪人，是第一家提供24小时报价的理财公司；星巴克的创新之处在于采用新的方式销售传统产品咖啡，为顾客提供免费且便利的会面场所和商谈空间。这些案例之所以耐人寻味，是因为它们有一个共同特点，即创新者非常善于构思新的方式，为目标顾客创造出全新的价值。

在这里我们仅简单讨论一下最后一个案例——伦纳德·里吉奥和巴诺书

店。我们不妨想象一下以前的书店是什么模样：顾客走进书店，在一排排书架中穿行，不时抽出一本翻上几页，然后把书放下继续前行。用不了多久，他们就会觉得腿脚酸痛，希望能有个椅子坐坐。可是，这里除了书架还是书架，最终疲倦不堪的顾客匆匆走出了书店，一本书也没有买。

1971年，伦纳德·里吉奥改变了这一切。当时，他成功经营过邮购书店和几所大学书店。来到纽约后，里吉奥决定收购一家名为巴诺的濒临倒闭的书店。完成收购后，他的书店提供了15万种图书，数量远远超过普通的书店。此外，他还在书店内安装了很多桌椅，在书店一角开辟了点心台和星巴克咖啡屋。他还规定书店每天开门，营业时间从早上9~11点。另外，他还经常在书店内举办作者见面会和音乐活动。可以说，雷吉奥不只是在开书店，他的做法对书店的概念进行了创新。

当然，经过创新的产品也会遭遇生命周期，所有创新最终都会面对破坏性技术。巴诺书店再成功，终究是传统的实体书店，无法和网络时代以亚马逊为代表的电子书技术相抗衡。在开发电子书方面，巴诺书店输给了亚马逊公司的Kindle，企业利润不断萎缩。面对这种形势，巴诺书店能否改变商业模式，继续引领时代潮流？抑或是重蹈鲍德斯书店（Borders）和百视达（Blockbuster）的覆辙，最后以倒闭告终呢？像宜家、沃尔玛、玩具反斗城等依靠创新发展起来的零售企业，都必须随时警惕新的破坏性创新，以免在竞争中被对手超越。

此外，我们还必须关注各种层出不穷的营销创新。专栏4-2对此进行了总结。

专栏4-2 重要的营销创新

·邮购目录和直邮广告

·零售店自助服务

·信用卡、返现、零利率融资

·分期付款购买

·积分奖励计划

·购物券

·礼品券

·品牌平台计划（如维珍）

·定制产品（日本自行车产业公司为顾客定制每一辆自行车）

·电视购物

·每月读书会、每月蔬果会和其他形式的系列销售活动

·低价提供多种产品的大型仓储超市（如家乐福和好市多）

·经营单一品类的专营店（如宠物超市和玩具反斗城）

·在同一连锁品牌旗下开设不同类型商店（如百思买）

·只经营自家品牌的商店（如塔吉特百货和迈克尔·格雷夫斯）

·担保与抵押

·电子商务

·团购和其他集采活动

在这张表中，不少营销手段很早就出现了，不过新的营销工具仍在不断出现。例如，团购就是其中最新的营销方式，每天为顾客提供当地一家零售企业的购物优惠折扣。只要参与购买的人数超过规定值，商家就会以很大的折扣出售产品或服务，甚至有些公司的提供的团购对人数根本不做要求。团购模式成功的秘诀在于，它有效地连接了需要产品或服务的顾客和本地提供产品或服务的企业。团购网经营得非常成功，成立三年后就首次公开募股，截至2012年7月，公司市值已达到47.8亿美元。

面对团购网等企业的成功，其他公司应当认真思考以下几个问题：我们有没有对产品、服务、体验、创意、销售网络和营销手段进行过创新？我们在创新方面的表现是否优于竞争对手？我们的创新是否成功？

如果你的企业从未进行过创新，那阻碍创新的原因是什么？实际上，很多案例表明这个问题的答案往往是企业的成功。首先，你的企业很可能是所在行业中目前比较成功的参与者，在采用当前技术生产产品时投入过大量资金。因此，企业不愿投资新技术，以免浪费先前的投入。此类情形可以称得上是“壮士难断腕”，即企业不愿通过主动换血的方式赢得竞争优势。有此顾虑的企业会努力避免竞争对手创新带来的风险，但最终仍逃不过“被迫断腕”的下场。

其次，新技术的应用未必能为企业带来预期收益，或者说需要一定的时间才能实现预期收益。在此期间，企业的利润水平会降低。这种情况会

让公司董事会成员、利益相关方、员工和顾客之间的关系逐渐疏远，因为看上去你的创新损害了企业当前的高利润和市场主导地位。此时，你应当利用新的创意和领导能力说服其他人，让他们相信变革带来的风险远远小于故步自封的危害。

如何在企业内部灌输创新思维

企业怎样才能激励员工和渠道合作伙伴学会创新思维呢？

首先，首席执行官必须明确宣布创新是公司实现预计增长的一个重要战略要素，必须向董事会和高级管理层灌输这样的理念。或许说服大家支持某一次新技术投入并不难，但要说服大家支持连续性创新会非常困难。但是你必须牢记一点，只有实现了连续性创新，企业才有希望在日新月异的时代长期保持赢利。

实现了第一步，接下来要做的是在企业内部灌输新的创新文化。创新文化的建立绝不是任命新产品主管、创新主管或业务开发主管就能实现的，企业必须建立起各种程序、体系和激励措施，以达到推动行为变革的目的。

像谷歌、苹果、3M等公司，在推动创新时会采用各种激励手段，其中包括物质奖励（如奖金、加薪、升职）和特殊待遇（如创新研发休假、苹果产品优惠折扣、增加节假日、表彰创新优秀分子、创意交流会和研发竞赛）。在诺基亚，公司吸引申报10项以上专利的工程师加入Club 10创新俱乐部，每年举行正式表彰大会，由首席执行官亲自为他们颁奖。

除了对创新型员工进行奖励，企业还要做到对他们的失败尝试既往不咎。如果企业惩罚创新者的失败尝试，那以后就没人敢继续创新了。在创新过程中失败是不可避免的，只有经历过失败才能从中吸取经验。IDEO设计公司创始人戴维·凯利（David Kelley）曾鼓励员工在创新时“早失败，多

失败”，因为这才是通往成功的必经之路。就连宝洁这样善于创新产品的企业，其80%的新产品也是以失败告终的。

因此，企业的创新主管应努力学习其他企业的成功做法，看它们是怎样改善新创意的开发、灌输和实现成功的。创新主管的作用不只是摇旗呐喊，还必须研究不同企业成功灌输创新意识的具体做法。尽管每个企业的做法各有千秋，并不存在唯一正确的操作方式，但通过观察成功企业的做法，创新主管仍可以总结一些心得体会。

下面总结的是企业灌输创新思维时的采用四种不同方式。²

- 1.以创新方式培训内部员工。
- 2.汇集具有创新意识的员工。
- 3.鼓励员工定期向管理层提出新创意。
- 4.向其他企业外包创意开发任务。

培养员工创新意识：惠而浦公司案例

第一种方式，培养员工创新意识，这是一种非常可行的办法。和很多人的看法相反，创新其实是一种可以学习和开发的能力。2000年，惠而浦公司启动了一项促进创新的活动，从各部门挑选了400位员工，向他们培训一系列创意拓展课程。经过培训，这些员工仍从事自己的日常工作，不同的是他们已经具备了优秀的创新能力。创新培训活动的结果是，惠而浦公司每年推出的新产品数量从几种变成数十种，其中包括成功赢得市场青

睐的“角斗士”汽车库产品系列，包括新电器、工作台和车库存储系统。

如同体育、艺术和其他领域一样，善于创新的人始终是少数，他们要比其他人能力更突出，更具有创造天赋。尽管如此，我们还是可以在很多普通人身上挖掘出创新所需的最低水平的创造力，如果对方接受过高等教育，可以说基本上都具备这种创造力。除了明确说明创造力范围和角色的创新流程，人们还需要激发创意的有效工具和技巧。高超的创造技巧和创意开发工具可以让员工变得更有创意。

汇集具有创新意识的员工：三星公司案例

第二种方式是汇集有创新意识的优秀员工，三星在这个方面的表现非常成功。1998年，三星成立了价值创新中心，该中心由来自不同职能部门的团队组成，致力于提高三星的战略产品开发活动。例如，其中一个团队负责持续改善三星电视产品，另一个团队则注重手机产品的研发。2003年，该中心共完成了80个项目。此外，三星每年还举办一次价值创新大会，向表现最佳的创新项目颁奖。如今，该品牌已成为全球销售量最大的技术型企业。

那么，怎样的人才算得上是创新人才呢？对于创新人才的描述，人们一直存在争论，对此有很多不同的看法。有不少作者曾对历史上著名创新人才进行过性格和心理方面的分析，专栏4-3对他们的主要特征进行了总结。

专栏4-3 创新人才特征总结

当创新人才不足，或是需要在企业内部寻找这样的人才时，我们首先要了解应该寻找什么样的人。怎样才能判断员工在创新过程中是否有潜力成为创造者？尽管每个创新人才的具体情况各异，但下面的列表还是能帮助你充分了解创新人才的个性特征、素质和共同之处。此外，表中还描述了此类人才在创新时的感受，以及企业发现创新人才的方法。

个性特征

创造力研究学者吉尔达·韦斯伯德（Gilda Waisburd）认为，创新人才

具备以下个性特征：³

- 灵活深入（透过表面看问题）；
- 方法多样（尝试用多种方式解决问题）；
- 极其细致（把任务分解成很多细节）；
- 求同存异（善于面对不同观点）；
- 有大局观（能够提出系统化解决方案）；
- 兴趣广泛（关注多个领域）；
- 关注他人利益（理解他人需求）；
- 有求知欲（喜欢刨根问底）；
- 非常独立（具备独立思考能力）；
- 喜欢思考（细心琢磨所见所闻）；
- 善于行动（不止思考，更重行动）；
- 全神贯注（做事绝不三天打鱼，两天晒网）；
- 坚持到底（从不轻易放弃）；
- 说到做到（言出必行）；
- 有幽默感（性格开朗，善于用幽默方式化解困难）。

个人素质

弗兰克·巴伦（Frank Barron）、霍华德·加德纳（Howard Gardner）、卡尔文·泰勒（Calvin Taylor）、罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）、保罗·托兰斯（E.Paul Torrance）和罗伯特·韦斯伯格（Robert Weisberg）都是创造力研究方面的知名学者，他们认为有创造力的人会表现出以下素质：⁴

- 流畅表达能力；
- 高智商；
- 丰富想象力；
- 影响他人和周围环境的能力；
- 勇于承担风险的能力和倾向；
- 能准确说明要解决的问题。

创新人才的共同之处：

- 爱用比喻；
- 喜欢图形化说明；
- 擅长逻辑分析；
- 对于观察到的事物喜欢刨根问底。

创新时的感受

有创造力的人对所做的工作充满热情，从不轻易向困难低头。他们会充分利用自己的潜力和能量，深知个人时间的有限。对他们来说，创造力是一种体验，可以让他们忘记过去和未来，把自己沉浸在可体现自我实现的当下。

综合表现

如果一个人能表现出原创性的组合和综合能力，我们认为这样的人即创新人才。创造力具体表现为以新的方式联想和组合不同观点的能力，此外，通过管窥全豹的方式了解事物也能使创造力得到表现。

鼓励员工定期向管理层提出新创意：壳牌石油公司案例

第三种方式是为企业员工提供机会，让他们向高级管理层正式提出自己的看法。1996年，壳牌石油公司启动了一项活动，投入2000万美元奖励那些打破常规、勇于提出新创意的员工。公司高级管理层每年会做一次听众，认真听取员工主动提出的创造性观点。每位员工都有机会用10分钟做幻灯片演示讲解，然后用15分钟时间回答提问。随后，管理层会从这些新创意中选择最好的加以实施，被选中的创意平均可得到10万~60万美元的资金进行完善。1996年，共有12支员工团队参赛，其中4支团队得到为期6个月的资助，对新创意做进一步的开发。在1999年壳牌公司取得的5项重大商业成就中，其中4项源自员工先前向管理层提出的创新建议。

有些企业内部从不缺乏创新观点，根本不需要管理层举行专门的会议进行动员。例如，丰田汽车公司希望企业上下，从管理层、工程师、办公室文员到车间工人，始终把顾客的需要、便利和安全放在心头。丰田公司称，每年企业会从员工那里得到200万条创新建议（平均每位员工35条），其中85%以上最后都得到了实施。正因为如此，丰田公司一向以善于提出高效的管理思想而闻名，提出过的著名观点包括六西格玛式全面质量管理、即时生产、持续改善和精益生产。这些管理思想的提出，不但帮助了丰田公司，而且造福了很多其他企业，通过应用这些思想最终取得了商业成功。例如，在哈佛商学院的一个案例中，一家名为Deaconess-Glover的医院描述了采用丰田生产体系的管理工具和原则后出现的巨大改善。

外包创意开发任务：苹果公司案例

第四种方式是外包创意开发任务。众所周知，苹果公司素以富有创造力著称，即便如此，这家公司仍会把部分工作外包给更专业的机构。例如，在设计产品时，苹果公司和IDEO公司密切合作，后者是一家荣获过大奖的产品设计公司。尽管苹果公司可以内部完成所有设计工作，但它很清楚自己达不到IDEO的技术水平。苹果的iPhone和iPad能取得巨大成功，应用程序的外包同样发挥了重要作用。仅靠苹果公司内部的开发团队，根本不可能设计开发出如此众多的实用程序。

创造力是创新的源泉，企业在外包创意开发活动时一定不能掉以轻心。你准备选择哪家供应商？你需要多高的保密程度？你打算签订单次外包合同还是长期外包协议？这些都是考虑创意外包时必须思考的问题。

此外，你还可以考虑合作开发的方式进行外包，建立外部服务商网络，对新创意进行持续开发。例如，宝洁公司提出了著名的“联发”模式取代传统的“研发”模式。通过这种开放式创新模式，宝洁公司有效利用世界范围内的企业和供应商网络，和它们一起构思新鲜和富有创意的产品概念。宝洁公司表示，该活动创造的收入占到了企业总收入的35%。通过联发模式开发的知名产品包括：玉兰油新生唤肤系列、速易洁（Swiffer）拖把和佳洁士电动牙刷。宝洁公司长期和几家外部创意设计机构合作，这些机构负责为其提供产品创意，然后在公司内部进行开发。例如，NineSigma公司负责在企业 and 高校、政府和私人实验室的科学家之间建立合作关系；YourEncore公司负责为企业寻找退休的科学家和工程师；

yet2.com是一家网站，负责提供知识产权的网上交易活动。 6

从哪里获得好创意

关于如何获得新创意，企业通常有两种观点。第一种观点是创意可通过企业活动的正常渠道获得。例如，它们会向顾客寻求建议或问题解决方案；企业员工会提出富有灵感的想法；研发部门会提出项目建议；销售人员拜访客户时会搜集顾客观点；高级管理层阅读商业报道或管理文章时会产生新的灵感。

第二种观点认为创意不能通过上述渠道获得，企业必须建立正式的创意搜集和评估体系。我们比较倾向于这种观点。有一次，有位企业员工说他曾和上司进行头脑风暴会谈，上司表示他的想法很好，但面对风险，公司很可能不会实施。这位老板的意思很明确：“不要浪费时间瞎琢磨，干好你手头的工作。”实际上，有这种想法的企业管理者很多，远远超过我们的想象。很多新创意被老板扼杀，就是因为他们不喜欢员工创新，只想让员工关注日常工作。

其实，企业可以成立两个营销部门，这样做能为企业带来很大好处。这两个营销部门，一个是规模较大的战术机构，负责企业当前产品的营销工作；另一个是规模较小的战略机构，负责考虑未来5年企业产品的发展方向。这个战略机构的任务只有一个，即思考未来3~5年的市场变化，在此基础上判断企业有哪些可以利用的机会。

例如，通用电气公司大型电器部几年前就开始这样做了，他们聘请了社会学家纳尔逊·富特（Nelson Foote），研究5年之后的厨房会出现哪些变化。比方说，厨房在家中所占的面积会增加还是减少？人们更喜欢在家

吃饭还是外出就餐？是否需要更大的冰箱容纳冷冻食品？人们会不会经常在家吃饭，进而导致对洗碗机和冰箱的需求和容量的增加？显然，无论出现哪种趋势，这些问题至少能够丰富通用电气管理层的想象力，大胆尝试新的机遇和可能性。

有鉴于此，企业必须认真审视新创意的产生渠道。表4-1对企业内部和外部主要的创意开发渠道进行了总结。

表 4-1 新创意的主要开发渠道

内部渠道	外部渠道
营销部门	顾客
研发部门	经销商
销售人员	竞争对手
企业员工	供应商
业务开发部门	政府和非政府组织

我们已经探讨了企业通过内部渠道获取新创意的方式，但是企业决不能仅仅依靠内部渠道。因为这样做会导致过度的同质化思维，充其量只能带来一些渐进式革新。因此，企业必须转变视角，学会由外而内地审视自身需求和未来趋势。

顾客是开发新创意的重要渠道

企业必须改善创新途径，邀请顾客参与新产品的开发过程。过去，这项工作基本上是企业独立完成的。它们首先确定用户需求，开发解决方案，然后将方案推销给有此需求的顾客。这样做可以为潜在顾客提供解决方案原型，在此基础上鼓励对方提出反馈和建议。然后，企业可以确定最

终产品，衡量顾客的购买偏好以及对不同价位的接受程度，最后决定产品是否具备较高的投资回报率，是否值得继续开发。

如今的情况早已不同。关于这一点，我们准备用三种相互关联的开发方式进行说明，即共同创造、领先用户分析和众包，这些方式都能帮助企业深入了解其顾客。

共同创造

如今的企业已经从简单地搜集顾客反馈，跃进到积极邀请顾客参与开发新产品。传统的以企业为中心的产品创新方式已成为昨日黄花，取而代之的是企业和消费者的共同创造。它们的通常做法是利用各种新技术，提供数字化空间供人们提出、评比或改善产品创意。此外，企业还可以请顾客对计划开发的产品创意提出看法或加以评估。共同创造对于那些和品牌或产品品类高度互动的消费者和顾客非常有吸引力，他们会通过网上（或网下）工具发表自己的看法，帮助引导设计师的原型产品开发活动。此外，企业也可以邀请企业外人员，以面对面的、类似焦点小组的会谈方式实现同样的目的。⁸

共同创造对于商对商市场和服务市场特别有效，因为这些市场中的企业必须和顾客建立直接联系，而且其产品创新需要在开发者和目标顾客之间建立一定程度的协调。例如，波音公司在开发产品时必须和每一家航空公司协作，根据对方的具体需求定制产品特征。有时候，企业会在完成产品内部测试（即阿尔法阶段）的基础上开展共同创造。在共同创造的贝塔阶段，公司会选择一些忠实顾客试用产品，从他们那里获得改善建议。

对于那些充满动态，经常需要面对变化的时尚、消费者偏好和认知程度的市场，共同创造也是一种有效的创新手段。例如，维基百科就是一种高度协作的网络产品，思科和微软也提供过很多协作产品开发工具。在这里，我们举三个例子加以说明。

1. 哈雷-戴维森（Harley-Davidson）在美国有很多狂热的摩托车车

迷，他们认为哈雷摩托车是生活中一个非常重要的部分。这些车迷组成各种车迷会（HOG），经常聚会或一起开车出游。在他们当中，有些人非常精通摩托车的设计制造，有些人居住在位于威斯康星州密尔沃基市哈雷公司总部的附近，他们会主动要求结识公司设计师，和他们一起工作。对于这些车迷来说，他们不需要任何报酬，唯一吸引他们这样做的原因是，参与开发更棒的摩托车会带来极大的乐趣和成就感。

2. 乐高（Lego）是一家丹麦的积木玩具公司，致力于开发可以用乐高积木搭建的各种新型建筑。这家公司邀请很多青少年在其网站上展现自己的设计，通过和公司的设计师互动，他们的很多设计方案得到了采纳。

3. 波克·阿兰（Bush Boake Allen, BBA）是一家香料产品全球供应商，为雀巢等知名产品提供香料。这家公司开发了一款工具箱，顾客可利用该工具箱自行开发喜欢的香料，然后由公司为其定制生产。⁹

共同创造也可以通过顾客咨询小组的形式开展。在这种情况下，企业需要定期接触固定的顾客代表，从他们那里获得有关产品创新的信息。

领先用户分析

通过研究那些可最大程度利用企业产品的顾客，以及比普通顾客更早意识到产品改善需求的顾客，企业可以掌握很多重要信息。¹⁰麻省理工学院技术创新教授埃里克·冯·希佩尔（Eric von Hippel）对此深有体会，在他的帮助下，很多企业掌握了“领先用户”分析法，此方法可以有效地发现和引导领先用户参与产品设计过程。领先用户分析的指导原则是，如果企业和有创造力的顾客合作，对方肯定会提出富有创意的产品概念。其具体做法是，企业应汇集有创造力的用户或顾客，然后请他们分析产品的问题并提出解决方案。不过，如何发现这样的顾客并说服他们参与此项工作是企业需要面对的主要问题。作为全球最具创造力的制造企业之一，3M公司在2012年推出了1200种新产品。3M公司推出了一项名为“表达新创意”的活动，鼓励人们提出产品评估、开发以及专利保护等方面的新想法。至今，这家公司已经推出了55000种产品。

说到领先用户参与创新，我们不妨来看一个小案例——山地自行车的发明。当时，一些年轻人喜欢把自行车带到山顶，然后一路猛冲下来。但是以前的自行车不够结实，经常散架，于是他们自己动手组装更耐用的自行车，还在车上安装了摩托车刹车片、更稳定的悬挂系统和各种配件。很快，这种新创意吸引了自行车生产企业的注意，山地自行车从此开始迅速普及。

众包

众包是指某个个体、群体或组织向其他公众或专业群体寻求创意灵感或解决方案的做法。互联网的出现极大地促进了众包模式的使用，它能把你寻求帮助或参与的请求以病毒传播的速度迅速传递给无数人。

如今，越来越多的企业采用众包方式邀请用户，帮助自己开发内容、软件或广告设计。作为交换，企业通常会提供奖金或特定的荣誉作为激励。¹¹下面我们来看两个案例。

1.菲亚特是一家意大利汽车公司，其Mio汽车是第一款依靠众包方式开发的产品。¹²菲亚特公司在巴西启动该项目，邀请全球消费者描述自己心目中未来概念车的模样。最终有17000人参与了活动，提出11000多种新创意。菲亚特公司对这些创意进行整理，于2010年年初开始构造Mio车型，随后在10月的圣保罗车展上推出了样车。至今，这款概念车的设计工作还在不断完善中。

2.网络设备公司思科最近为其I-Prize项目启动了外部创新竞赛活动。¹³公司邀请来自外部的团队加入思科，引导未来的新兴技术业务。在竞赛中获胜的团队可获得25万美元的奖金，以及项目启动前两年内1000万美元的资金支持。这次竞赛吸引了来自104个国家的1200多个团队，思科的想法很简单：“在世界各地有很多非常聪明的人，他们有非常好的商业创意，但缺乏资金将其转变成伟大商机。”对于参赛项目，思科有五大评判标准，分别是：（1）能否解决重大问题？（2）能否形成足够大的市场？（3）开发时机是否理想？（4）如果开发此创意，企业是否擅长？（5）

此创意能否提供长期发展机会？随后，思科成立了网上论坛，请公众对参赛项目进行评选，结果发现很多用户的评论非常有帮助，其意义甚至超过了项目评选本身。最终，一个名为传感式智能电网的项目在首轮竞赛中胜出。企业采用众包方式进行产品创新，另外一个好处是能拉近顾客对企业的亲密感，有利于改善公司形象，创造良好的用户口碑。¹⁴

专栏4-4总结了在改善产品方面企业向顾客“取经”的七种方式。¹⁵

专栏4-4 获取顾客新创意的七种方式

1.观察顾客使用产品的方式

例如，医疗设备公司美敦力要求销售人员和市场研究员定期去观察脊柱外科医生的手术，看他们在使用自己的产品和竞争对手的产品时有何不同，在此基础上总结改善产品的方法。

2.向顾客了解使用企业产品时遇到的问题

例如，了解到消费者经常抱怨薯片易碎，包装打开后不易储藏的问题，宝洁公司设计了形状大小统一的品客薯片，然后把产品封装到网球筒型的保护罐中储藏。

3.询问顾客心目中的理想产品

你应当询问顾客对产品有何期望，哪怕这种期望听起来很难实现。例如，有一位70岁的用户对美能达公司说，希望相机拍出来的效果更漂亮，不要体现皱纹和老态龙钟的样子。结果，美能达公司推出了带双镜头的相机，其中一个镜头专门用于柔化图像。

4.请顾客咨询小组评价企业的产品创意

例如，李维斯牛仔裤公司请青少年顾客讨论生活方式、个人习惯、价值观念和品牌互动等问题，在此基础上改进产品设计；思科公司成立顾客论坛，通过反馈信息改善其产品服务。

5.利用网站获取新创意

企业可通过Technorati和Daypop等专业搜索引擎寻找与其业务相关的博客和帖子。例如，宝洁公司在其网站上开辟了“顾客心声”“观点分享”和“反馈信息”等板块，以此方式获取顾客对产品和服务的建议和看法。

6.建立品牌社区，号召“粉丝”讨论产品

例如，索尼公司经常和消费者进行互动对话，共同开发掌上游戏机产品。²

7.鼓励顾客改变或改善企业产品

例如，Salesforce.com希望用户利用简单编程工具开发和共享新的软件程序；半导体和软件设计公司LSI为顾客提供了自助式工具箱，支持他们设计属于自己的芯片；汽车制造商宝马公司也在网站上推出了工具箱，帮助顾客利用远程信息处理系统和车内网络服务开发新创意。

此外，企业还可以邀请渠道合作伙伴参与创新活动。在商对商市场中，从分销商、零售商和供应商那里搜集信息可为产品或服务创新提供更广泛的见解和信息。¹⁶

最后，别忘了你的竞争对手，他们是企业必须密切关注的对象，因为通过它们你会发现顾客喜欢什么产品，不喜欢什么产品。你可以买来竞争对手的产品，把它拆开详细研究，然后在此基础上推陈出新。

技术是获取新创意的另一个源泉

除了顾客，你还应当关注新的行业，看能否创造出新的产品和工作机会。新兴技术行业包括：

- 机器人；
- 人工智能；
- 神经系统科学；
- 信息技术；
- 纳米技术；
- 生物技术；
- 生物工程；
- 数字化和社交媒体；
- 能源科技；
- 食品科技；
- 教育技术。

我们希望这些科学和技术能够催生出新的，可满足人类需求的行业、产品和服务。表4-2列出了与此相关的一些潜在行业。

表 4-2 与不同领域的人需求相关的新兴行业、产品和服务

需求领域	新的行业和产品
医疗卫生	基因工程、生物科技、个性化医学、DNA 检测、远程医疗、快速避孕药、安养院、家庭护理、癌症治疗、糖尿病治疗、肾功能障碍症治疗、快速戒烟戒毒、门诊服务、内窥镜手术、血管成形术
教育	远程教育、互联网自学、特许学校
娱乐	3D 电影、全息电影、虚拟旅行体验、数字化摄影、YouTube
安全	食品辐射、洁净的空气和水源、生物统计、机场检测仪、报警系统
健身	新式健身器、身体器官的生物工程技术
工作简化	自动化机器、人工智能、个人交通工具（赛格威）、高速火车、3D 打印、按需打印、纳米技术、网络零售、移动电话
居住	工厂化住宅、自助式住宅
军事	机器人士兵、遥控飞机、无人机
能源	太阳能工程、风电、核能源、汽车电池
环境	大型烟囱、过滤系统

这些有前景的创新领域绝非大型企业的垄断行业，它们也需要个人和中小型企业的开发和探索。我们在前面提到的车库创业者，也有可能开发出新的化学产品、物质材料、机械部件、工具系统、芯片或其他为人类带来新突破的重大产品。例如，查尔斯·固特异（Charles Goodyear）的硫化橡胶，就是1939年在家里的小木屋中发明的。

我们认为，每一家企业都应当认真分析上述行业能为自己带来哪些机遇。全球销量最大的技术企业三星电子公司已经推出了新兴行业开发计划。根据《经济学人》杂志的报道，三星计划向五个行业投入200亿美元进行开发。这五个行业分别是：太阳能板、节能LED照明、医疗设备、生物制药和电动汽车电池。不难看出，这些行业具备两大共同特征：一是环保法规带来的业务高增长率（如太阳能板、LED照明和电动汽车）；二是在新兴市场存在广阔需求（如医疗设备和药物）。此外，通过大规模制造，三星还能实现降低生产成本的优势。¹⁷

另一种利用技术求创新的方式是关注发展中经济体的变化。对此，我们可以用中国的两个技术革新案例进行说明。

1.移动超声诊断设备。中国的迈瑞医疗设备公司，为偏远内陆的医生开发了移动超声成像诊断设备。和城市里大医院使用的GE或日立等大型昂贵的成像系统不同，迈瑞的小型移动设备为农村地区的医生提供了便宜且易用的诊断工具。显然，这种移动设备在发达国家的农村地区也存在市场需求。

2.比亚迪对汽车电池的创新。中国深圳的汽车和电池制造商比亚迪公司开发了一种新的电池技术，能够比美国三大汽车制造商更有效地缩短电动汽车充电时间。2008年，沃伦·巴菲特向比亚迪公司投资了2.5亿美元，持有该公司10%的股份。

在中国、印度和其他发展中国家，像这样的创新有很多。这些案例向我们传达的信息是：企业必须关注全球范围内的技术和社会趋势，从中寻找有利的增长机遇。

怎样制定创新流程

你的企业应当建立一套完整的创意搜集流程，保证创新观点可以从产生一直延续到产品或服务的最终形成。

门径管理流程

如专栏4-5所示，大多数企业会使用八步式门径管理流程保障创新活动的实施。

专栏4-5 门径管理流程的八个步骤

- 1.提出创意
- 2.创意筛选
- 3.概念开发和测试
- 4.营销战略开发
- 5.商业分析
- 6.产品开发
- 7.市场测试
- 8.实现商业化

在这一流程中，第一步是产生大量创意和观点，然后根据设定好的标

准进行筛选，从中选出最符合企业未来发展方向的创意。接下来，企业应把创意总结成产品概念，测试其相关度和顾客的兴趣水平，同时还要构思产品发布时使用的营销策略。在此基础上，企业应对产品概念进行商业分析，确定其成本、风险和成功开发带来的回报率。如果分析结果乐观，企业可进入原型和实际产品开发阶段，执行进一步的市场测试，最终实现产品的商业化。¹⁸

在这里需要注意的是，企业必须在每个阶段结束时做出是否继续的重要决定。随着产品在整个流程中从概念逐渐变成实体，开发人员会从中了解到大量信息。这些信息或许表明项目可以继续，或许表明应当马上终止。企业往往会犯两种错误：一是埋头苦干只顾开发，结果到最后才发现是个错误的决定；二是如果在某个阶段停止开发，那实际上错过了很好的成功机会。

虽然门径管理流程是线性的，但并不表示使用者只能前进不能后退。如果产品的顾客测试失败，企业可以返回上一个产品开发阶段对问题进行修正。如果前期商业化分析结果不够理想，企业可以放弃项目或改变营销策略，对项目回报率和风险水平进行重新评估。

A-F[1]创新流程

执行新产品开发流程需要企业中不同人员的协作，扮演其中不同的角色。在整个流程中，每个人员具备的能力不同，和其他角色之间的关系也不同。根据西班牙艾赛德（ESADE）商学院教授费尔南多·德里亚斯迪贝斯（Fernando Trias de Bes）和菲利普·科特勒的观点，在创新管理流程中存在六种必需的角色。¹⁹这六种角色分别是：³

- 1.促成者；
- 2.研究者；
- 3.创造者；
- 4.开发者；
- 5.执行者；
- 6.协助者。

促成者是善于把握各种变化的人，如技术变化、经济变化、社会变化或政治变化，他们能从中敏锐察觉对企业有利的机遇。研究者会在网上对感兴趣的机遇进行调查，和熟悉情况的人面谈，深入了解各种可能影响该机遇的问题。然后，可行的机遇会转交到创造者团队，对创意概念进行完善和测试。如果测试结果乐观，项目会转到开发者团队，设计和测试产品原型，若原型设计结果乐观，则进一步开发生产方式。完成产品生产和市场测试后，营销部门会把项目转交给执行者团队，后者负责产品的最终发

布。在整个过程中，协助者的协助作用密不可分，他们负责为项目融资，确保开发过程顺利。

表4-3列出了A-F创新流程中每一种角色所需的技能。此外，表中用椭圆形体现了创新活动的具体步骤。请注意，在表中所示的项目中，只有部分技能是必需的。通过预计每个椭圆部分所用的时间和成本，我们甚至可以确定整个创新过程所需的费用。²⁰

表 4-3 A-F 创新流程样表

A 促成者	B 研究者	C 创造者	D 开发者	E 执行者	F 协助者
创新范围	创新审核	群辩法	确定概念	实验	主观评价
创新水平	相邻类别分析	蓝海战略	概念测试	调整改变	测试水平
创新重点	内部咨询	形态分析	图片	KPI 演化	德尔菲法
创新指导	社会趋势 / 社会阶层	水平营销	特征定义组合分析	未来边际演化	标称群组技术
创新列表	市场趋势	属性列表	图表	ATR 强度	企业内部评定
	购买流程	情景分析	模型	区域测试	飞利浦 66
	创新路径	实地访问	原型	市场测试	六西格玛
	技术解决方案	共同创造	产品测试	产品测试	成本效益分析
	设计	重新定义顾客价值	用途 / 内部测试		需求预估
	成功战略战术 / 总结错误经验	头脑风暴	区域测试		损益分析
	网络监控		营销方案指导		回报率分析
	统计分析		合作伙伴		情景描述
	地理定位				市场测试

[1]A-F分别是英文activator（促成者）、browser（研究者）、creator（创造者）、developer（开发者）、executor（执行者）和facilitator（协助者）的首字母。

如何利用创造力工具开发更好的增长创意

我们已经讨论了不少可供企业开发新产品或新服务创意的方式，到底哪些最适合你的企业呢？在这里，我们主要探讨以下几种创意开发工具：头脑风暴、群辩法、蓝海战略和商业模式创新、形态分析、属性列表、水平营销、实地访问以及重新定义顾客价值。下面，我们将对这些工具一一进行说明，并提供相关案例供大家参考。

头脑风暴

著名的头脑风暴法是由亚历克斯·奥斯本（Alex Osborn）提出的。其具体做法是，汇集所有员工，提出明确的问题，然后鼓励大家集思广益，提出尽可能多的新创意。在此期间，组织者不会对员工创意提出任何批评，目的就是为了广泛动员群体思维。通过替代、消除、合并、重整、转换或夸大要素等处理方式，奥斯本希望这种方法能激发新的创意组合。头脑风暴活动结束后，组织者们会评议和消除绝大多数创意，只保留其中最好的创意。

群辯法

群辯法是一种问题解决方式，其特点是讨论时事先不明确要解决的实际问题，而是让参与者先思考其他问题，最终一步一步引导到真正要解决的问题。

这种创意开发工具是由乔治·普林斯和威廉·戈登（George M.Prince and William J.Gordon）在20世纪60年代首创的，它包括四个步骤：

- 1.首先要定义希望创新的问题或领域，说明该问题或领域的特定要素。
- 2.然后思考两种类似的情境、设计、自然现象，或是任何与问题要素相关的事物。
- 3.对上述现象进行描述。
- 4.最后，找出和问题要素之间存在的可能关联。

例如，美国航空航天局在设计密封的太空服时就采用了这种创新开发工具。在举行创新会谈时，参与者并不知道要讨论的是太空服，而是被告知要想办法“封闭”某个东西。在此基础上大家提出了很多想法，如拉链、鸟巢、纽扣、黏合剂等。随着讨论的深入，参与者逐渐获得更多的信息，意识到是要“封闭一件衣物”，最终成功提出了很多封闭太空服的想法。

蓝海战略和商业模式创新

蓝海战略是由W.钱·金和勒妮·莫博涅（W.Chan Kim and Renee Mauborgne）提出的，旨在通过重新定义企业参与竞争的行业，创造出新的、无竞争的“蓝海”（即新的行业或市场）。它的目标是超越竞争对手高度饱和、碎片化的超竞争市场（即红海，喻指残酷厮杀被血染红的海洋），开创新的、与竞争无关的新市场，简而言之就是形成临时垄断。

创造蓝海市场的主要手段是开发战略布局图，对特定行业内竞争、投资、交付价值等主要因素进行分析，在此基础上做出以下行动：

- 1.降低（哪些因素需要降低到行业标准之下）；
- 2.消除（哪些行业因素可以消除）；
- 3.提高（哪些因素可以提高到行业标准之上）；
- 4.创造（哪些行业内尚未出现的因素可以首创）。

通过这些行动，企业可以彻底重新定义其产品、成本和向顾客交付的价值。利用蓝海战略取得成功最著名的案例是太阳马戏团。对于传统的马戏团行业来说，其定义因素主要包括票价、明星演员、动物表演秀、场内销售、各地舞台、风趣幽默、悬念刺激和华丽设置。通过利用上述行动对这些因素逐一进行调整，太阳马戏团重新塑造了马戏行业的形象。²¹以往人们看马戏表演的体验是低票价、大帐篷、木板凳和各种动物杂技，现在观众要支付很高的票价，坐在一流剧场中欣赏扣人心弦的超现实表演。

蓝海战略是开发新市场（以及新的顾客、需求或处境）和实现商业模式创新的理想工具。正是通过商业模式创新，星巴克、亚马逊、宜家、乐购和一元店等品牌才得以成功。该创新理念认为，企业或者开发属于自己的新模式，或者抱残守缺成为商业竞争的失败者。

形态分析

形态分析法由瑞士天文学家弗里茨·兹维基（Fritz Zwicky）首创，旨在通过分析和改变组成部分的方式解决问题。²²我们不妨用一个例子来说明。首先要确定一个目标，比如说要生产更好的铅笔。第二步，我们要分析这个产品组成部分的属性，如尺寸、笔芯硬度、材料、石墨类型、颜色、配件和价格。第三步，我们要为每一种属性列出所有选择，如笔芯颜色是黄还是红。第四步，为每一种属性做出选择。第五步，在最后的评估中我们要这样问自己：“一支带橡皮和卷笔刀的，低价、长杆、木质、中等硬度、不可调式黑芯铅笔行不行？”

我们可以不断尝试、评估和改善属性选择，直到找到最令人满意的组合结果。形态分析法非常适用于有形产品或服务涉及的创新。企业可以利用这种方式进行边际创新、产品线延伸、渐进式改善，以及在特定产品品类中寻找利基市场。它为企业带来的主要是战术创新而非战略创新，因为其创新是依据产品的现有属性展开的，并未考虑新的可能性，因此不会实现突破性创新。

属性列表

属性列表是一种特别的形态分析方式，它只强调企业希望改变的产品或服务的属性或特征。首先，你必须列出产品或服务的特征，然后增加或减少特征数量。接下来，你必须对调整过的产品进行检验，观察潜在顾客对产品是否有兴趣，产品能否促进销量或提高当前顾客的消费水平。

例如，假设你要推出一款新的沙拉。列出产品质量和特征（即营养成分）后，你就可以在属性强度方面做文章了，如淡味沙拉、易食易消化、富含蛋白质、低盐低钠低磷。然后，你可以尝试各种不同的属性组合，直到找出有可能成为畅销新品的沙拉。

实际上，无论直接或间接，几乎所有的产品线和服务线延伸都是通过这种方式实现的，如无糖饮料、无咖啡因饮料、富含维生素产品等。

水平营销

水平营销概念是由费尔南多·德里亚斯迪贝斯和菲利普·科特勒提出的，指的是通过改变需求、情景或顾客实现创新，以取代企业当前的产品或服务。例如，过去的加油站都是小门脸，配备几把油枪和一位服务员，负责加油和收取现金。如今的情况已经大不相同，大多数加油站都有很大的店面，服务员忙着在店内卖食品、饮料和杂货，满足来往旅客的各种需求。至于加油工作，早就交给顾客自己去完成了。这种变化带来的结果是，如今的加油站在餐饮零售方面实现的利润几乎和加油业务一样多。

那么，企业怎样才能构思出类似的产品或服务行业的潜在改善或变化机会呢？答案就在于跳出常规思维模式。想象一下，谷物产品除了盒式包装之外还能以什么形式向顾客交付？如果有顾客抱怨，放在口袋或包装在塑料袋中的食品不便携带，无法一边干活一边吃零食，你会怎么做？为此，家乐氏食品公司特别推出了单独包装的，以谷物为主要成分的巧克力糖，可以让顾客更方便地食用。

再比如教育行业，如果你想提供MBA学位教育培训，但没有教学场所，这该怎么办？你可以考虑提供网络培训（远程教育），或是在长岛到曼哈顿一个半小时的列车上，为每天上下班的管理人员提供流动培训。

在这些案例中，企业要解决的问题是如何在新的情境下为不同的顾客满足新的需求。例如，雀巢公司曾在不同场合应用过水平营销工具。公司开发了绿色咖啡（类似绿茶的健康属性——抗氧化剂）；还推出了Nesquik Night，一种针对儿童开发的，让他们在睡前喝的可可粉饮料冲

剂。对于那些在竞争中希望实现产品差异化的企业来说，水平营销是实现创新的理想途径。

实地访问

通过实地访问，企业可以获得开发新创意的灵感。营销者经常光顾顾客购买、消费或是使用产品和服务的场所，他们会和顾客攀谈，了解对方遇到的问题，对方的需求、渴望和对新产品的期望。实地访问法对于了解国外市场尤其有效，它能帮助企业了解海外顾客对产品品类的看法，从而获取开发新创意的灵感。

例如，星巴克就很擅长利用这种工具。公司品类管理高级副总裁米歇尔·加斯（Michelle Gass）曾带领开发团队访问巴黎、杜塞尔多夫和伦敦的星巴克咖啡馆和其他餐厅，以便更好地了解当地的文化、消费行为和风尚。加斯说：“实地访问回来之后，我们脑子里充满了各种奇思妙想，思考问题的角度和以前完全不同了。”²³

重新定义顾客价值

我们可以把重新定义顾客价值的过程理解为对产品和服务性价比的调整。每一笔交易都包括两个层面：一是顾客的付出（包括支付的价格、投入的时间和做出购买决定承担的风险），二是顾客从产品或服务中得到的回报。在这里，性价比即顾客所得和顾客付出之间的价值比例。以此为基础，提升顾客价值有两种方式：（1）在同等价格的情况下为其提供更多数量或更高质量的产品；（2）在产品相同的情况下降低顾客总体付出的水平，从某个或多个方面减少顾客付出。

这一理论的应用非常简单。首先，在分析顾客价值时企业要这样问自己：我们能提供哪些产品和服务？购买我们的产品和服务顾客要付出多大的代价？其次，了解上述问题之后，你必须想办法进行调整，增加、减少或消除顾客的某些付出，以达到最终实现顾客价值增长的目标。最后，找到新的属性组合后，你必须把创意转化成新的产品、服务或商业模式。

例如，我们可以为顾客提供售后服务，这是企业一项重要的利润来源。或者，我们可以为顾客更换残次品，方便顾客进行选择。家具产品制造商宜家就是这样做的，通过让顾客自行组装的方式为他们节约成本。如果顾客选择让公司组装家具，宜家会收取额外的费用。

外部创业者在开发新创意和提供就业机会方面发挥哪些作用

行文至此，我们主要讨论的是企业在开发和管理创新流程方面扮演的角色。不过国家不可能只依靠大企业的努力实现经济的高增长率。实际上，很大一部分经济增长动力源自极富创新精神的创业者，他们一开始总是默默无闻，从自家的卧室或车库干起（如史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨），向亲朋好友或天使基金寻求资助，最终直至争取到风险投资机构或银行的投资。²⁴正是这种伟大的创新精神，使得乔布斯在车库中生根发芽的种子最终成长为硕果累累的苹果树，成为当今全球资本价值最高的成功企业之一。

众所周知，在美国，近年来创业者创造的就业机会远远大于大型公司创造的就业机会。实际上，由于自动化、互联网以及海外生产的影响，大多数企业都在削减职位。和这些企业相反，创业者一直在增加工作岗位。不过小型创业公司在融资方面有很多限制，我们必须想办法帮助他们解决这些问题。

令人遗憾的是，我们无法简单快速地判断一家创业公司是否有前景。对此，较为可行的办法是鼓励大学帮助教职员工进行技术市场化。由于高校组织的各种科研会带来丰厚利润，此举能有效吸引大学的兴趣。如今，越来越多的企业都把应用研究工作外包给高等院校，以更低的成本和新鲜的外部观点进行技术创新。

另一种开发方式是，联邦政府从基础科学向研发的转变，以此方式推动应用创新。不过这种方式存在一些障碍，原因是美国专利局要求对技术创新至少提供18~24个月的保护。由此可见，真正的创业者是非常需要帮助的，他们可以从善于关注新创意的风险投资机构或私募股权公司得到支持。任何寻求经济增长的国家都应当认识到，创业者才是提供就业机会的最大希望。因此，美国必须尽一切所能鼓励和支持本国的创业者。

很多来自发展中国家的创业活动，特别是设计新工具和开发新产品的活动，能有效降低产品成本。下面我们来看几个印度的案例：²⁵

·Jaipur Foot是一家生产橡胶型膝下假肢的公司。这家公司的产品仅售30美元，还不到类似西方假肢公司产品10000美元价格的零头。非营利组织BMVSS是该产品的代理机构，每年在印度为16000位患者安装假肢，同时向全球数以千计的患者寄送产品。

·阿尔文（Aravind）眼科医院成立于1976年，是全球最大的白内障手术服务机构。该机构收取的手术费用只有发达国家手术成本的2%。尽管为60%的患者提供免费治疗，该集团仍实现了赢利经营。

·班加罗尔的Narayana Hrudayalaya心脏病医院成立于2001年，目前已成为全世界最大的心脏病手术和提供其他心脏治疗服务的机构之一。该医院还提供远程诊疗服务，为异地患者提供咨询和治疗，通过卫星和互联网通信等方式为广大患者提供专家诊断。

·在班加罗尔，西式酒店房间的价格一般为每晚300美元。但是在现代化的indiOne酒店，配有浴室、LCD电视、小冰箱、咖啡机和工作区的房

间每晚仅需20美元，生意非常兴隆。

我们可以大胆地想象，不久的将来会有很多与此类似的创业机构在发达国家涌现，用新的解决方案彻底打破现有的高成本生产结构。

创造新产品和新服务的机会无处不在。虽然在经济低迷时期这种机会看起来比较稀少，但萧条的开始就意味着企业对新机遇的寻找。任何生产产品或提供服务的企业，都应当思考该怎样改变产品、组合产品，提供不同的尺寸，添加或删除某些特征或服务，或是采取不同的定价方案。实际上，萧条时期正是企业需要跳出常规思维模式，为产品创造新环境的时期。例如，在近期的萧条经济环境下，金宝汤公司对产品进行了重新定位，将汤料宣传成性价比超过固体食品的新型餐饮选择。当其他企业都忙着远离垂直营销系统时，金宝汤公司却推出更多口味的汤料，利用水平营销手段为产品拓展新的市场。²⁶

像这样对产品进行情景重置的案例到处都是。例如，我们可以在加油站买到食品，可以在超市存钱取钱，可以把手机当电脑或照相机用，可以嚼处方口香糖吸收身体所需的药物，可以用吃糖果的方式享用谷物食品。可以说，生活中没有一处不存在创新的可能性，唯一无法实现创新的原因，莫过于营销者缺乏发现机会的能力。换言之，在经济低速增长时期营销并不会消亡，只有那些缺乏想象力的营销者才会消亡。

如何筹资支持创新工作和创新活动

当然，创新需要足够的资金，这样才能支持开发费用以及后期新产品或新服务的推广。为了融资，大型企业通常会向银行求助。对于有信誉的上市公司来说，融资并非难事。大型企业有多种融资选择，如无担保债务（即非抵押债务），不过小型企业通常无法享受这些融资方式。

下面我们来看看刚起步的创业者会遇到哪些融资问题。他们可能有很好的创意，但很难得到启动资金。银行手中有大把的钱，但不肯向他们借贷，原因是当前经济充满各种不确定性，而且对创业项目的商业前景并不乐观。

面对这种情况，刚起步的创业者只能依靠自己的储蓄，或是拿房屋或资产作为抵押去银行贷款。当然，如果有富有的亲戚，创业者也可能会向他们求助。另一种选择是寻找天使投资人，他们手里有资金，热衷于寻找好的创意并进行前期投资，等项目成熟后再申请风险投资。在投资过程的每个阶段，所有投资者都想获得一定比例的企业股份作为回报。如果创业者的创意取得成功，公司会启动首次公开募股获取资金（如Facebook创始人马克·扎克伯格的做法），或是作为私营企业继续经营。

创新者需要的主要技能是推销创意的能力。对于资金借贷，每一种融资渠道都有不同的评判标准。现实中，很多创业者对自己的新创意激动不已，错误地认为他们的巨大热情足以吸引资本投资。但是，热情固然重要，但它并不足以保证创业者获得投资。在这里，我们建议年轻的创业者读一读《吸引投资者》（*Attracting Investors: A Marketing Approach to*

Finding Funds for Your Business) 这本书。²⁷目前，创业机构吸引投资最令人心动的方式是众筹模式。例如，阿贝·费特曼和妻子莉萨通过Kickstarter.com网站，为其新式厨房用具成功募集了58万美元的启动资金；Angel-List也是一家知名的众筹网站。

小结

当今世界变化速度太快，缺乏创新意识的企业势必会被淘汰。企业要想与时俱进，必须具备强大的创新能力。当然，坚持创新和抱残守缺都会面对巨大风险。大多数企业都无法做到“无情的改革”。即便如此，它们也必须对产品、流程、服务、价格、分销和促销做出改变。企业不但要培养员工跳出常规模式进行思考的能力，而且要给予他们创新的自由，甚至是失败的机会。这是因为，失败是成功之母，惩罚失败就是在扼杀创新。

思考

1.和竞争对手相比，你的企业创新能力如何？竞争对手的创新活动是否对你形成重大影响？想一想对方为什么会在创新方面比你表现优秀？在哪些方面比你表现优秀？

2.怎样才能让企业上下更具创新思维能力？谁来领导创新活动比较理想？在创新过程中你会设定哪些重大事件和衡量方式？

3.怎样才能为企业开发出最佳创意？你的员工、顾客、供应链伙伴、竞争对手和外聘顾问能否提供有效帮助？

4.你的企业是否具备产生和甄选创意，以及将创意开发成最终产品的正规流程？这一流程需要做哪些方面的改善？

5.你的创新想法能否吸引投资者关注？

第5章 通过国际化扩张实现增长

你的企业怎样寻找和进入具有高增长率的国际宏观和微观市场？

为什么你要抢银行呢？答案显而易见，银行里有钱。

——威利·萨顿

在一个国家中，大部分企业都是从出售某种商品开始起步的，像很多当地的鞋厂、服装厂、糖果公司和食品企业都是这样发展起来的。如果这个国家的市场规模足够大，企业就可以在国内把生意持续做大，最终成为这个国家的主要厂商。美国就是如此，一个世纪以来，美国企业主要是靠广阔的国内市场在发展。但是在一个小国家，企业要想发展，只能把产品外销给其他国家。如果企业在国外的发展比在国内还赚钱，那就应该认真考虑在其他国家做生意了。这样做有两种形式：一是通过外商直接投资在国外创立企业；二是直接将国内商品和服务出口到国际市场。

外商直接投资

为了在新兴市场拓展销售机会，大多数美国大型企业以及很多中小型企业选择外商直接投资方式在海外成立子公司。新兴国家人口基数大，人口增长速度快，导致人们各方面的需求不断增强。首先是对鞋类、服装、家具和家用电器的需求；其次是一些当地企业需要购买国外的机器和设备。此外，新兴国家还急需改善在能源、供水、道路、铁路、航空等方面的基础设施。西方国家在农业技术、高新技术、军事技术，以及金融、保

险、法律、公共卫生、高等教育和社会服务等方面具有很大优势，这些行业中的美国和欧洲企业应该在广阔的新兴国家寻找增长机会。例如，来自欧洲或美国的保险公司可以在东盟10国（文莱、柬埔寨、印度尼西亚、老挝、马来西亚、缅甸、菲律宾、新加坡、泰国和越南）寻找不同形式的发展机会，如房屋保险、寿险或商业保险等。

成立海外子公司的另一个原因是建造低成本生产基地，把海外子公司生产的产品销往其他国家。海外生产基地的大多数产品原料来自不同的国家，然后在不同的国家进行组装。通过这种方式，企业可实现真正的全球化生产。

与在本国生产相比，海外公司不仅支付的工资成本低，还能为生产带来极大的便利。例如，苹果公司的产品之所以不在美国生产，不仅是因为海外生产成本更低廉，公司管理层还认为海外工厂更有规模效应，而且海外雇员更勤奋、更灵活，技术更娴熟。正常情况下，生产这些iPhone需要8700名专业工程师监督指导20万生产线员工才能完成。根据分析师的预测，在美国寻找这么多可以胜任的工程师至少需要9个月时间，然而在中国只需要15天。苹果公司把生产基地设在中国的另外一个原因是这里庞大的市场，如今iPhone在中国的销售量占其全球销售额的12%。

很多美国中小型企业已经在新兴市场成立了子公司。例如，中国已成为美国企业最重要的五大投资地之一。2010年，美国企业对中国的投资已经达到605亿美元，这些企业涉及电子设备、服装、机械、食品、化工制品、塑料制品、金属材料、家具、运动品牌等各种行业。我们熟悉的《财富》500强企业，大多数都已经在中国开设了分公司，如耐克、波音、通

用汽车、GAP、陶氏化学和杜邦等。很多中小企业也开始在中国开展业务，其中包括医疗行业的卓尔（Zoll）公司、医疗器械行业的迈心诺（Masimo）公司、供暖设备行业的博恩汉（Burnham）公司、光电行业的IPG公司，以及《福布斯》杂志评选出的很多美国最佳小型企业。出现这一变化的原因不仅仅是中国低廉的工资成本，更重要的是中国在通信、基础建设、安全设施、运输设备及物流领域的巨大需求，大量的高校毕业生，以及本地市场不断增长的需求。

从国外市场销售的角度来看，在沃尔玛4200亿美元的总收入中，有20%来自海外市场；在福特1300亿美元的总收入中，有51%来自国外销售；通用电气54%的收入来自其他国家，IBM来自海外市场的收入超过64%；陶氏化学公司超过67%；而英特尔公司所占的比例最高，达到85%。

最令美国人惊奇的是，就连最本土化的亚马逊电子商务公司，也有45%的收入来自加拿大、欧洲、日本、中国等其他国家或地区。像嘉吉（Cargill）公司、阿丹米（ADM）公司和邦基（Bunge）集团等美国农业企业，业务已经遍布世界各个角落。美国哈佛大学、耶鲁大学、斯坦福大学、西北大学凯洛格商学院和其他著名大学的MBA和EMBA项目已经延伸到全球各地。更加引人注目的是，和国内销售相比，企业在国外实现的收入要高得多。

出口产品或服务

下面我们来看看业务扩张的另一种方法：产品出口。德国和日本等国家都是以出口为导向的，它们为有需求的国家制造高质量的产品和服务，但是美国对出口导向型经济的依赖程度并不高。2010年，在员工数超过500人的大型企业中只有66.3%经营出口业务，仅占有所有出口企业数量的2.2%，¹其余97.8%的美国出口企业都是小型企业，其中包括制造商、批发商、采矿企业和农业企业等。截至2010年，在员工数超过10人的1307303家企业中，有293000家企业是出口型企业，所占比例约为22%。²

美国和其他低出口国家需要鼓励更多的本国企业去开拓新思路，连接国内外市场和全球化销售。如果不这样做，美国的进口仍会大于出口，这些国家将继续面临不断上涨的外贸赤字和债务。

国际市场营销已成为全球化时代的“必需品”。很多新兴国家的跨国企业已经发展成熟，正在寻找低成本进入美国和欧洲市场的机会。曾几何时，无论是韩国的三星、现代和中国的海尔，还是在发展中国家奋力拼搏的小企业，如今已经是世界舞台上的主导者。西方跨国企业的领导者应该将注意力集中在“金砖四国”（巴西、俄罗斯、印度和中国）和其他发展中国家，特别是信息技术、电子技术、汽车产业、饮料、皮肤护理和家用电器等行业高速发展的国家。

如今，很多新兴的跨国企业正在迅速崛起，如宏碁、阿奇立克（Arcelik）、阿波罗轮胎、巴蒂电信、宾堡集团、光明食品、吉利、

HTC、海尔、华为、LG、联想、莫德罗（Modelo）、MTS、Natura、SAB-Miller、上海汽车、塔塔汽车、塔塔茶叶、Ulker和Vitra。这些企业都在以低成本和低价格向市场提供高质量、高技术的产品。

例如，中国台湾生产计算机和电子设备的企业，在产品设计、创新能力、快速反应和国际市场灵活性等方面的优势都是西方跨国企业无法复制的。美国和欧洲不能再满足于以前的成就，错误地认为自己还处于领先地位。2011年，美国总统科技顾问委员会指出，美国必须制定创新政策以应对国际领导地位的衰退。该委员会呼吁美国提升众多技术，其中包括光电子学（光学和探测器技术）、新型材料和复合材料、纳米技术、机器人技术、锂离子电池开发、半导体材料、太阳能光伏（太阳能转化为电力）、工业机械、无线电通信设备和其他先进技术。美国在研发投入占国内生产总值（GDP）的比例方面仅排世界第七位，落后于韩国、日本、瑞士、以色列等国家。

我们有理由相信西方国家，尤其是美国，会大幅提高出口的比例。首先，美国在制造业方面的成本和能耗在下降。美国制造业的成长不再依赖廉价的劳动力，因为大多数工厂依靠人工智能和自动化生产。随着大量天然气储量的发现，以及利用液压破碎法从岩层中分离天然气和石油技术的改进，美国企业的能源成本会继续降低，这让美国更具竞争力。随着发展中国家的财富积累，它们会转而购买更多美国出口的产品，如民用飞机、半导体产品、汽车、药物、液态天然气、机器设备、汽车配件和娱乐服务。此外，发展中国家对美国和欧洲的名牌产品和奢侈品也存在巨大的需求。

令人高兴的是，全球化信息、运输、通信和银行等领域的巨大进步，极大地促进了世界贸易的发展。据世界贸易组织统计，全球商品出口在2011年增长了22%，仅仅一年时间便从12.5万亿美元增长到15.2万亿美元。与此同时，全球商务服务出口增长了8%，从3.4万亿美元增长到3.7万亿美元。

在这一章，我们希望你的企业思考下列问题：

- 1.为什么要投资海外市场？
- 2.全球增长最快的市场在哪里？
- 3.做外贸需具备哪些能力？

下面我们来逐一说明。

为什么要投资海外市场

国际贸易显著增长的证据随处可见。你可能在埃及碰到一个德国商人，身穿阿玛尼西装，正赶着去一家日本餐厅会见一位英国朋友。一天结束后，他调了一杯俄罗斯的伏特加酒，坐在埃及的电视机前看美剧。再比如，某个国家开发的产品，如古驰钱包、万宝龙钢笔、麦当劳汉堡、日本寿司、香奈儿套装或德国宝马汽车，在全世界都有狂热的追求者和使用者。这是一个为品牌疯狂的世界，如果你能开发出一个强大的品牌，那么整个世界会为你折服。

下面是企业投资海外市场的一些主要原因：

- 你的企业在国内市场遭受外资企业冲击，你需要反过来进入对方的本土市场，至少也要和它们打个平局。当可口可乐和百事可乐入侵英国本土市场时，英国饮料公司怡泉转而进入美国碳酸饮料市场，以抵消外来产品的冲击。怡泉公司最终被可口可乐收购。

- 在海外市场能够获得比国内市场更高的利润。和美国和欧洲市场相比，奢侈品牌在亚洲市场销售能够获得更高利润。和在北京和上海购买奢侈品相比，中国游客能够以更低的价格在纽约、伦敦和巴黎买到古驰、蔻驰、路易威登、巴宝莉等奢侈品。

- 通过获得更多海外市场客户，企业可实现规模经济，降低整体成本。苹果公司就是最好的案例，国际市场对iPhone和iPad的热情追捧有效降低了苹果产品的单位成本。

·希望降低在一个国家经营业务的风险，尤其是遇到该国市场情况变糟的情况。例如，由于西方市场的限制和税收障碍等因素，烟草公司在亚洲、非洲和拉丁美洲的业务非常兴隆。

·你的客户已经转移到国外市场，作为他们的供应商，客户希望你的企业也转向国外经营。例如，日本的汽车制造商会选择和国内供应商一起进入中国市场。

虽然大多数企业走向海外市场后都能实现业务优势，但很多风险和成本也会让他们感到犹豫不决，当本国市场拥有足够业务机会时更是如此。下面是企业进军海外市场时管理层需要关注的问题：

·我们是否熟悉目标国家的语言？美国企业倾向于选择能够用英语沟通的国家，如加拿大、英国，甚至是印度，其次才是中国。

·国外消费者能否用美元支付？至少是能够广泛交易的货币。

·能否轻松获得目标国家的贸易和生产许可证？该国政府是否过于官僚，行动缓慢，对外资企业存有偏见？例如，印度政府在发放外资企业准入许可方面一直饱受诟病。

·目标国家的腐败问题是否严重？美国企业必须遵守1977年通过的联邦反腐败法，这使得美国企业很难和无需遵守该法律的外国企业竞争。

·目标国家的政治和经济是否稳定？希腊和西班牙经济形势不稳定，不适合投资。美国开发石油业务的尼日利亚一直骚乱不断。企业在计划投资海外市场时，会担心这些国家巨大的外债、动荡的政局、准入门槛、企业

税、关税和其他贸易壁垒等问题。此外还有其他令人担忧的问题，如技术仿造、提升品牌和销售产品的高额成本，以及对其他国家商业惯例缺乏理解等。

显然，在决定转向国外市场投资时，企业不但面临各种机遇，同时也会有许多顾虑。不过，在是否应当转向海外投资这个问题上，企业基本上没什么选择。实际上，国外企业的蜂拥而至往往会迫使国内企业更加国际化。20世纪70年代和80年代，在消费类电子产品、摩托车、汽车和卡车、复印机、照相机和手表等行业，日本曾是美国最大的威胁。从80年代开始，韩国在服装业、鞋业、玩具、家具以及很多其他行业，也开始威胁到其他国家。中国则在90年代开始在这些行业变得更有竞争力。很多人或许并不知道，一些被认为是美国企业的公司实际上是海外企业，如Bantam书店（意大利）、Baskin-Robbins冰激凌（英国）、普林斯通轮胎（日本）以及Crate and Barrel家居（德国）。

全球增长最快的市场在哪里

在西方国家市场销售下滑时，你的企业应当在高增长的国家寻找发展机会。假定企业最好的发展方式是进入高增长国家的市场，比方说计划进入金砖四国，可参考国际货币基金组织的统计数据，其中展示了主要地区的GDP预计增长率（见专栏5-1）。

专栏5-1 国际货币基金组织2013年GDP预计增长率

（源自2012年7月15日路透社报道）

- 2013年全球增长率为3.9%
- 2013发达经济体增长率为1.9%
- 2013年新兴经济体增长率为5.9%
- 2013年欧盟增长率为0.7%
- 2013年英国经济增长率1.4%
- 2013年意大利、西班牙、葡萄牙和希腊为负增长率（紧缩）

据2013年GDP预计增长率，我们可以看到三组市场的数据：（1）高速增长市场（4.0及以上）；（2）低增长市场（0~4.0）；（3）负增长市场（0及以下）。很明显，第二组或第三组市场中的任何一家企业想要寻求增长，必须将精力集中在第一组寻找机会。第一组市场主要包括金砖四国和少数中产阶级正在迅速崛起的大国。在这些国家中，民众强烈希望拥

有较高水平的物质生活，希望提升生活品质，而且愿意为拥有这些产品和服务买单。

我们在前面的章节里提到过，中国正在建设更多的新城以快速推动城镇化发展，对于从事水泥、钢材、家具、建筑服务和相关服务的企业来说这是一个难得的机会。在中国的每一个城市，到处可见建设中的工地。即使无法能进入中国的建筑行业，企业也可以考虑在建筑完工后进入与装修和物业管理相关的行业，因为每一栋建筑都需要制热和制冷系统、供水系统、卫生洁具、厨房用具以及起居室和卧室家具等。如果你从事的是这些行业，每一栋完工的高楼大厦都会带来滚滚财源。例如，美国联合技术公司（UTC）的暖通空调和奥的斯电梯在中国被广泛使用；美国科勒卫浴是中国市场上领先的卫浴品牌。

中国在减少贫困人口数量，持续壮大中产阶级方面的工作是卓有成效的。中产阶级有能力为餐桌上的国外名酒买单，他们渴望购置电子产品，购买高质量服装和精美家具，能够光顾美容院，享受医疗服务和教育服务。在发展中国家迅速发展的行业中，此类投资机会比比皆是。

另外，你的企业可考虑进入其他高增长国家。前面提到的东盟10国不但经济增长率高，而且拥有超过6亿人口的巨大市场。这些国家的民众工作勤奋，渴望能够达到西方国家的生活水准。你的企业完全可以把业务定位在东盟的某个或多个国家。同时你还可以放眼未来，关注非洲那些增长潜力巨大的国家。例如，南非和埃塞俄比亚等国不但吸引外商直接投资，那里的民众对国外的产品和服务也存在旺盛的需求。借助这一机遇，宝洁公司在南非建立了一座价值2亿兰特的新工厂生产一次性尿布。

当然，在急于进入快速增长经济体的同时，企业必须提高自身实力。任何寻求全球扩张的企业都必须制订五年计划，对国外新项目的成本和收入进行预估。另外，你的竞争对手可能已经进入某些国外市场，这就要求你的企业必须提供更好的产品或不同的服务以吸引当地消费者。

此外，你需要决定首先应当进入目标国家的哪个或哪些城市。如果考虑进入中国市场，你准备先进入北京、上海、广州、香港还是其他的城市？哪里才是最有增长潜力的市场？你必须评估各个区域的情况，观察哪些城市与你的产品和服务最为匹配。例如，苹果产品的主要生产商富士康公司，已经把生产中心从劳动力成本较高的深圳转移到西部的成都和中部的郑州。

做外贸需具备哪些能力

准备做国际贸易的企业，都会首先培养一些熟悉国际贸易技巧的员工。你的企业是否有合适的人选，能够直接胜任新的任务？如果让从未接触过国外环境的市场总监到中国，这种做法无疑愚蠢之极。除了吃过中餐，他对中国一无所知。语言障碍、文化差异和不同的商业习惯会带来一大堆问题。因此，如果企业准备做国际贸易，首先要在目标国家雇用有经验的人才或机构，让他们帮助你评估商业机会并实施具体方案。

但是，由于你对这些人才或机构知之甚少，要评估他们是否胜任无疑非常困难。如果你前期雇用的员工表现不佳，他们会找出种种托辞推诿责任。这种情况下，你可能要把这个任务交给另一个团队，看他们能否做得更好。下面我们来讲一个企业如何进入海外市场的故事。

美国一家制鞋企业总裁派遣一名金牌销售人员到非洲某小国的农村地区开发鞋业市场，销售人员回来后沮丧地说：“那里的人不穿鞋，根本没有市场。”企业总裁很失望，于是向同一国家派遣了另一位销售。一个月后，新的销售员发回一笔巨额订单，并汇报说：“这里的居民不穿鞋，但他们的脚有许多伤病。我联系了当地部落的首领，赠送一双鞋给他免费试用，结果反馈效果极好，首领下单为整个部落购买新鞋。老板，我们在这里做销售很容易啊。”通过这个故事，我们可以清晰地看到销售和营销之间的巨大差别。

决定进入海外市场时，企业必须首先做好学习和调研的准备。国内企业走向国际化之初，往往会遭遇很大的损失，它们通常需要经历不同的阶

段，其中包括间接出口、直接出口、授权生产、合资企业、海外销售处和海外直接设厂，在此过程中慢慢积累经验。记住，国际化的最初目的并不是追求利润，而是求得生存。你一定要委托国际一流经理做市场营销，因为企业经常遇到各种市场机会的诱惑，只有出色的经理人才能处变不惊，泰然处之。很多国外企业一开始会选择老外做经理人，但他们很快会被有西方教育背景的国内高管取代。这些高管会首先在总部接受培训，然后被派到海外做管理工作。

如果企业在国外市场发现很好的发展机会，管理层准备制订计划将此机会一举拿下。在制定决策时，你必须首先考虑清楚下面的重要问题：

·国外顾客能否接受企业当前的产品和服务？是否需要企业改变产品和服务特征？例如，卡夫食品公司在中国成立的奶酪制品工厂最后以失败告终，原因是90%的汉族人有乳糖不耐症，不喜欢这种产品。与此相反，中国是世界领先的法国葡萄酒市场。

·企业应在海外建立和经营自己的生产线还是采用外包和监督生产方式？例如，苹果产品的生产已经外包给中国台湾富士康，耐克也采取了100%外包生产的做法。

·企业应制定低价策略迅速打开市场，还是制定高价策略保证利润？例如，万宝路香烟采用低价策略进入国外市场，和当地知名品牌进行竞争。与中国高端品牌相比，万宝路进入中国市场的价格非常低，其目的就是为了迅速抢占市场份额，但现在的问题是万宝路想要提高价格非常困难。

·企业应和哪些经销商或代理商合作，以确保在国外市场迅速提供产品

和服务？如今，电子商务网站正日益成为在国内外销售新产品最为低廉和便捷的方式。

·为确保产品完整并及时送达目的地，企业应采用怎样的物流方式？目前，联邦快递、联合包裹服务公司和敦豪快递控制着全球的大部分航空货运市场；海运物流行业则竞争激烈；来自马来西亚的Pro Logistics公司是仓储和货运方面是全球领先者。

·企业应购买哪些保险以规避交易风险？很多国际银行都提供出口信用保险。

·企业应向国外顾客提供哪些贸易服务？例如，西门子、博世、通用电气和波音公司都是全球贸易融资的佼佼者。它们可制订长期付款计划，帮助客户支付大型设备费用。其他服务还包含跨境贸易服务、直接服务跨境客户、跨境商业存在和企业员工的跨境存在等。

综上，我们发现在国际贸易方面取得成功的企业具备以下特点：

·积极在国外寻找获利机会并建立商业关系。通用电气和强生公司就是积极拓展全球市场的两个案例。

·负责国际市场业务的副总裁和团队具有丰富的经验和很强的能力。很多全球化市场营销团队正变得越来越国际化。

·负责国际市场业务的人员仔细研究各个市场，为其提供量身定制的产品和服务。企业员工可利用国际专家的帮助，持续应用独立的全球产业研究和报告。另外，负责国际市场业务的人员可为每个国家制定清晰的、有

创意的、以翔实数据为基础的、经过严格论证的营销战略。然而尽管如此，任何企业都无法为实现国际化战略拥有足够的内部资源，必须借助地区咨询顾问的帮助。

·企业总部可为每个目标国家的员工提供足够资金以实现既定目标。

为了在国外市场取得成功，你的企业和员工需要利用各种技巧了解其他文化，建立联盟，满足顾客无法在本地获得的迫切需求。

小结

在经济低速增长的环境下，企业实现增长的有效途径是在高增长国家，特别是在金砖四国中寻找机会。已经参与国外投资和出口的企业更应关注这种可能性，尚未参与对外贸易的企业应认真审视出口和对外投资的利益和障碍。在经济高速增长的发展中国家，越来越多的民众将步入中产阶级，他们对家用电器、家具、便利的交通、教育、医疗服务和其他提高生活质量的产品和服务的需求会不断增长。来自经济低增长国家的企业可以为这些海外中产阶级提供相关的产品。当然，在国外市场做生意的障碍也是值得注意的重要问题，其中包括语言和文化差异、法规、政策，以至于贸易保护主义造成的壁垒。显然，任何企业在考虑进入国外市场之前都要做充分准备，雇用有经验和技能熟练的员工，提供充足的预算进行市场调研和项目推动，以确保企业在付出较低成本和风险的基础上实现高回报。

思考

1.你的企业是否已充分参与对外贸易和投资？对外销售和生产哪些产品，向哪些国家销售？你的竞争对手是否更关注对外贸易？

2.企业可以集思广益，列一张清单，总结出具体的对外贸易和投资机会，看看哪个机会最有前景？如果你们打算利用这个机会，需要对产品、价格、渠道、促销和管理结构做出哪些调整？解释一下，你为什么愿意或不愿意利用这个机会？

3.在你的企业中谁负责管理推动对外贸易和对外投资工作？在提高对外贸易和投资效果方面，你能够做出哪些改进？

第6章 通过合并、收购、联盟和合资实现增长

你的企业该怎样从合并、收购、联盟和合资活动中寻找机遇，实现增长？

如果你创立了一个庞大的企业，那是非常值得尊敬的。

——威尔·罗杰斯

大多数企业会通过赢得更多顾客的方式实现增长，为顾客提供更优质的产品、服务和关怀。顾客会在市场上比较各个厂家的产品和服务并做出决定，因此市场是企业证明自己的平台。如果企业能够深入了解顾客的需求和偏好，具备创新思维能力，就更有可能实现预期的成长。

有些企业则不同，它们会通过合并、收购、战略联盟和合资等方式加速增长，实现资本优势。这是因为，有时候与其和对手竞争，还不如将对手直接收购。企业在考虑进入相关产品品类时，采用合并与收购的方式实现增长对企业来说至关重要。例如，必和必拓公司以121亿美元现金收购Petrohawk，有效强化了它在天然气开采领域的领袖地位。并购之后的企业，通常能够垄断那些可提升产品品质或服务的创新组件和系统。更为常见的是，通过合并，企业能够获得对重要销售渠道的独家或优先控制权。比方说，著名的宝洁和沃尔玛战略合作使两家企业都受益匪浅——沃尔玛提升了品牌地位，宝洁拓宽了市场渠道。

在第5章，我们谈到企业可以通过国际化运营实现增长，企业也可以通过合并或与外资企业联盟的方式实现增长。不过，每个国家对并购和联

盟的政策各有不同。例如，一些国家要求，与本国公司成立合资企业是进入其市场的最低条件。因此，寻求增长机遇的企业必须熟悉合并、收购、联盟和合资的相关政策。

在这一章，我们将讨论以下几个问题：

- 1.寻求增长机遇为什么要考虑合并、收购、联盟和合资等形式？
- 2.怎样才能找到可收购或可合并的合适目标？
- 3.在收购合并另一家企业时会出现哪些主要问题？
- 4.建立企业联盟或合资企业能否实现增长？

寻求增长机遇为什么要考虑合并、收购、联盟和合资等形式

有一点是毋庸置疑的，任何一个单枪匹马闯市场的企业都无法获得成功，企业之间必须通过这样或那样的方式进行合作。例如，企业必须从供应商那里进货，再通过经销商销售产品；企业必须和制定政策、管理税收和负责招标的政府机构打交道。可以说，企业之间的相互选择和关注水平决定着企业的成败。例如，通用汽车是通过和发动机、制动系统、座椅系统、仪表盘系统和其他汽车零部件厂商的合作开展业务的；福特汽车公司也有一系列的合作伙伴。在这两家相互竞争的企业中，如果其中一家在选择或管理合作伙伴方面胜过对方，就很有可能超越竞争对手。因此，成为市场领袖不但取决于企业本身，还取决于企业所选择的合作伙伴。

为什么要合并或收购

每个企业都会不时考虑，是否应当和另一家企业继续保持竞争关系，还是应当通过合并或收购的方式取而代之。收购企业有多种方式，可以是全面收购或控股式收购，也可以将对方吸收为附属公司或拥有自主经营权的下属机构。合并是指两个企业决定结合成新的法人实体，是两个规模大致相当的企业的结合。例如，埃克森美孚和摩根大通，阿尔卡特和朗讯，分别代表了成功和失败的企业合并。在后面的讨论中，虽然有些地方体现的是合并的含义，但我们更倾向于使用“收购”这一表达代替。

作为供应链的一部分，企业会沿着原材料、半成品和成品这个链条，通过各级经销商把产品交付给最终顾客。在不同的阶段，企业会考虑与一个或多个供应商进行纵向合并（即向后整合），或是与经销商进行纵向合并（即向前整合）。企业这样做可以强化对供应链或销售渠道的控制并降低成本。

通用汽车从诞生之初就一直在持续进行企业收购，先后购买了众多竞争对手和供应商。2009年，通用汽车收购了德尔福公司的多个零部件供应商。这一举动符合通用汽车的长期规划，强化了通用汽车对重要零部件供应商的掌控。由此可见，收购供应商、经销商或竞争对手都可以保证企业对重要资源的所有权，而不必只依赖市场的力量实现增长。收购最重要目的是实现企业之间的协同作用。不过，企业收购也可能出现逆转。例如，2009年通用汽车宣布破产重组，德尔福公司在2011年赎回了通用汽车收购的股份。

下面我们来看一下收购企业的具体原因：

·通过收购竞争对手提高销售收入、市场份额或赢利能力（如通用汽车收购凯迪拉克、庞蒂克、雪佛兰、奥尔兹莫比尔和其他汽车品牌）。

·进军新业务或新市场（如宝洁收购吉列）。

·进入新的地区（卡夫食品为进入英国和英联邦国家，收购了在该市场中占有率很高的吉百利）。

·增强对供应商的控制权（2012年，中国领先的工程机械制造商三一重工为提高产品质量，收购了德国混凝土泵车制造商普茨迈斯特）。

·通过裁员和降低运营成本提高效率（米塔尔钢铁公司和西麦斯水泥公司在全球范围内进行行业整合以提高效率）。

·提高规模经济或扩大销售范围（美国联合航空公司与大陆航空公司合并成为世界最大的航空公司）。

·扩展品牌组合（可口可乐通过收购碳酸饮料品牌雪碧、果汁品牌纯果乐和矿泉水品牌达萨尼实现新的业务增长）。

·伺机购买绩优企业或潜力企业实现利润增长（沃伦·巴菲特的伯克希尔哈撒韦控股公司不断寻找可赢利的收购机会。该公司已全面控股来自不同行业的40多家企业，如艾可美砖业、冰雪皇后、蓝捷航空、赫尔兹伯格钻石等公司）。

有时，企业收购行为并不是出于好意。通常情况下，我们可以把收购

行为分为善意收购和恶意收购两类。在善意收购中，收购方向目标公司的所有者或董事会提出收购建议，如果对方认为出售公司能够更好地满足股东或所有者权益，双方会进一步商谈具体细节。

在恶意收购中，董事会和所有者不愿出售公司，收购方不顾对方是否同意，采取各种手段强行完成收购行为。例如，收购方可公开投标，向目标公司支付高于当前市场价格的标价。如果对方仍然抵制收购，收购方可启动代理权争夺，说服足够数量的股东（通常是过半数股东）投票选出新的管理层，批准收购。或者，收购方可以在股市私下购买足够多的目标公司的股票，取得控制性股权后再投票选出同意收购的新管理层。恶意收购的问题在于，收购方无法获得目标公司的所有信息，可能为收购活动造成潜在风险和隐患。例如，由于银行厌恶风险，收购方会在银行借贷方面遭遇障碍。市场上恶意收购的案例并不罕见，如惠普收购康柏电脑；卡夫食品收购吉百利，最终以210亿美元的代价达成收购。

无论是善意收购还是恶意收购，在收购的过程中都存在着很多问题。比方说，收购价格是否合理？收购的预估成本是多少？收购方能否承担收购费用？能否筹集足够资金？能否对企业重新整合？能否在经济衰退的形势下处理好收购？收购方能否留住被收购企业的人才、顾客和供应商？收购活动存在哪些技术风险？被收购企业是否会被拆分出售？

如何定义成功收购

迈克尔·波特（Michael Porter）教授是这个领域的专家，他曾研究33家致力于多元化经营的美国企业长达30年之久。在这些企业中，70%进行过收购，22%是初创企业，8%是合资公司。波特在1987年5月的《哈佛商业评论》¹中发表了自己的研究，他说：“有关于企业战略的跟踪记录看起来并不乐观……大多数企业会剥夺购置资产而不是继续投入经营。大部分公司的企业战略形同虚设，无法创造更高的股东价值。”波特总结道：“管理者应该让股东自行扩大业务经营范围”。

毕马威咨询公司发现了更多令人失望的结果。²超过一半的收购方损害了股东价值，只有不到1/6的收购能使股东价值出现增长，另外有1/3的收购没有带来任何效果。由于收购涉及相当多的问题和开销，毕马威统计的收购失败率高达5：6（83%）。

在讨论合并与收购问题时，有必要向大家介绍一些著名的失败案例。1991年，美国电话电报公司收购NCR，结果为收购方带来巨额损失。1999年，美泰玩具公司以36亿美元收购学习公司（The Learning Company），在挣扎了16个月之后最终以4.3亿美元将其再次出售。1998年，戴姆勒-奔驰收购克莱斯勒公司，结果一直未能赢利，直到2007年5月以巨额亏损价格将其出售。2007年，微软收购在线广告公司Quantive，但收购之后的经营并不理想，截至2012年，微软已出现62亿美元商誉损失。

为什么收购活动会出问题

这个问题涉及很多方面，收购方必须在开展收购活动之前注意下列问题。

·面对高价交易，收购方往往感到异常兴奋。从投资银行、咨询顾问、律师到媒体经纪人，每个人都被交易冲昏了头脑。波特在他的文章中也谈到了这种情况，他怀疑大部分交易都是老板们拍脑袋决定的，称这些人“把公司规模和股东价值混为一谈”。

·收购方过于关注机会而忽视了要面临的挑战。企业收购消息宣布之后，收购方的重要员工预感可能会发生裁员，因此会发简历寻找新工作，从而为股东价值造成损失。同样，被收购方的员工也会预感到裁员，开始寻找新的工作。

·被收购方溃不成军，表现大不如前。两家公司在合并时会表现出文化、战略、战术和组织机构等方面的重大差异。被收购方士气低落，无法有效激励员工。

·被收购方员工会产生一仆事二主的感觉。身处新旧老板之间，员工会陷入左右为难的困境。尽管一开始是“平等合并”，但最后总会有一方的表现超过另一方。

·收购方发现付出的代价太高。收购方可能发现被收购方存在潜在的债务问题。为坐享渔翁之利，被收购方可能挑拨不同的买家鹬蚌相争以获得最大回报。这样做会导致收购方互相竞价，最终造成出价过高，成为“失

败的胜利者”。³

当然，并不是所有的收购都会失败。我们也看到一些企业在合并和收购方面大获成功，为它们未来的发展奠定了重要的基础。例如，谷歌对Double Clicks的收购使其一跃成为搜索引擎广告销售领域的领袖。此外，谷歌对YouTube的收购、迪士尼对皮克斯动画工作室的收购、通用动力公司对Anteon的收购，以及宝洁对吉列的收购，都是成功的企业收购案例。

怎样才能找到可收购或可合并的合适目标

试想一下下面的情形：中国因商业目的需要大飞机，它有两个选择，一是直接从波音或者空中客车公司购买飞机，二是自己造飞机。如果中国选择自建飞机，则需要采购发动机、机翼、航空电子设备、机门和机轮等各种部件。在这种情况下，中国就需要为每个部件寻找最佳供应商，可考虑购买供应商产品，直接收购供应商，或是与供应商建立合作联盟。例如，由于担心中国在设计方面超过他们，现有供应商不愿将最新的设备直接卖给中国，因此中国航空工业公司正在美国、欧洲和日本积极寻找可以生产特殊零件、部件、系统和设备的供应商。

收购方必须做好尽职调查工作，调查被收购方的顾客和供应商，确保对方不存在潜在的债务和风险。收购活动的各个方面都会存在不确定性因素，例如被收购方的管理者和员工是否继续留任，是否易于管理？被收购方的顾客是否愿意和新的管理层合作，抑或是把订单转到其他公司？例如，惠普收购康柏公司后，康柏的很多工程师和经理都纷纷离职，不愿为惠普工作。

在收购合并另一家企业时会出现哪些主要问题

收购活动会面临两大重要问题：一是法律问题，二是财务问题。收购方必须请律师实施所有权交接的相关程序。第一个需要注意的问题是政府是否允许收购活动，政府必须确保收购活动不会导致行业内竞争的减少。例如，2003年美国联邦贸易委员会（FTC）否决了德雷尔冰激凌与雀巢的合并，因为委员会认为合并会导致高端冰激凌市场的竞争企业从三家减少到两家，从而削减行业竞争力度。如完成收购，雀巢将控制冰激凌市场60%的份额，形成反竞争的垄断地位，造成各种不利于消费者的结果，如新产品种类减少，顾客选择范围缩小，以及产品价格提高等。⁴后来，雀巢被迫放弃收购德雷尔的三个品牌，同时让出自己的部分销售渠道，以此方式应对联邦贸易委员会提出的反竞争指控，这样才重新启动收购活动。

判断收购活动是否存在反竞争行为，需要政府花费大量时间调查取证。一旦政府允许收购活动，两家企业的团队就可以进入并购谈判阶段了。这种谈判可能会持续几周或几个月，甚至要几年才会有结果。双方会为自己争取最有利的条件，为此也不得不做出适当的妥协。在此过程中，最大的问题是如何确定合理的收购价格和支付条款。很多情况下，由于双方无法在这一点上达成共识，最终导致两个企业的合并失败。

政府反对收购活动的另一个原因是企业合并可能威胁国家安全。美国国外投资委员会（CIFIUS）是一个跨部门机构，负责处理国外企业投资美国企业时可能出现的安全问题。该委员会有两个知名案例：一是出于安全考虑迫使香港和记黄埔退出对环球电讯公司的竞标；二是向优尼科石油公

司董事会施压，驳回中海油186亿美元的投标，最终让雪佛龙公司以176亿美元收购优尼科公司。

假设政府允许企业合并，接下来也会出现不少问题。在此情况下，收购方会面临两种选择。第一种选择是允许被收购方的管理层继续管理公司，其管理结构不发生任何变化。中国企业在收购西方企业时通常采用这种模式。例如，三一重工收购德国普茨迈斯特之后，仍然维持原有的运营和德国管理方式。对于被收购方而言，由于收购之后企业结构没有发生任何变化，这种方式会为企业带来平稳的过渡。只要被收购方能够达到预定目标，可以说这样的收购是成功的。

第二种选择是收购方决定调整被收购方的组织结构，比方说，削减员工数量，替换原有管理层，或是以收购方的名号命名被收购企业。例如，达美航空收购西北航空公司之后就进行过更名。收购方还有可能调整被收购方的采购、库存、营销销售、生产或其他流程。这种变革往往是大张旗鼓、彻头彻尾的改变，让被收购企业最终变得面目全非。日本企业在收购外国企业时通常采用这种模式。

虽然第二种选择听起来困难重重，令人不安，不过也不难理解。毕竟收购供应商的本来目的，就是要让其符合收购方的需要。如果不对被收购方做任何调整，收购它还有什么意义呢？那还不如继续保持供应商或合作联盟关系。实际上，收购方完全有权利按照收购目的重新塑造被收购的企业。然而屡见不鲜的问题是，很多收购方往往不会对被收购方进行明确改造。

当然，如果对对方的重组失败，收购方也会出现巨大损失。在很大程

度上，可以说收购方在企业合并之后面临的风险反而更大了。例如，西尔斯百货与凯玛特超市的合并，结果导致新成立的西尔斯公司表现严重恶化，造成收购方被迫承受更高的违约风险。如果收购方通过发行高额债务进行融资的方式完成收购，在遭遇经济危机之后，若无法偿付债务，收购活动势必会以失败告终。又或者，如果收购方的动机不纯，是管理层为获得高额回报而决定的，收购方也会面临较大的风险。

建立企业联盟或合资企业能否实现增长

如果企业既不愿承担上述风险，又不愿依靠一己之力实现增长，可以考虑以下两种选择：组建战略联盟或合资企业。⁵

我们来看一下两者的区别：

·战略联盟是非正式的，指两个或多个企业同意一起经营某些业务。

·合资企业是建立在正式协议基础上的，两家企业为共同目标成立的独立法人实体，通常有限定的合作年限。

这两种形式的合作可以是两个本国企业之间的合作，也可以是本国企业与外国企业之间的合作。显然，这两种类型的合作有着明显的区别。众所周知，百事可乐公司与迈克尔·杰克逊明星品牌的联盟合作就是一个著名案例。

国内企业之间的战略联盟

下面我们来看看绘儿乐（Crayola）产品（宾尼 & 史密斯公司品牌）和爱贝涂图（Abrakadoodle）创新艺术教育公司之间的战略联盟关系。绘儿乐生产学生用优质蜡笔，而爱贝涂图公司提供的是学校或其他场所的学生绘图教育。后者同意订购绘儿乐的产品并使用其商标做广告宣传，作为回报，绘儿乐同意为爱贝涂图的订单提供折扣。这样一来，双方的战略联盟不但有效鼓励了儿童艺术创造力的开发，而且使两家企业都获得了收益。⁶

企业在品牌项目上的合作案例比比皆是。⁷当企业提供单一的产品和服务时通常会采用这种合作方式，目的是通过两个品牌的协同效应获取更大的成功。以下是一些著名案例：

- 宝洁推广吉列锋速3电动剃须刀时和金霸王电池的合作。在这个案例中，宝洁同时拥有吉列和金霸王这两个品牌。

- 花旗银行和美国航空公司发行联名信用卡。

- 贝蒂妙厨在巧克力蛋糕中使用好时公司的巧克力酱。

- 戴尔电脑上贴有英特尔处理器标签。

简而言之，在组建战略联盟时，如果合作双方都是拥有著名品牌的企业，通过这种方式可以借助对方的品牌优势巩固业务，从而强化产品信心并提升销售额。但是，如果是和弱势品牌建立合作联盟，企业必须格外谨慎，因为稍有差错就会招致麻烦或引火烧身。

国内企业与外国企业之间的战略联盟

随着全球化的加速，越来越多的企业正在进入国外市场，其中很多企业采用的正是战略联盟或者合资的方式。实际上，由于本土企业更加熟悉商业惯例，政府又希望获得技术转让，因此许多国外政府都要求跨国企业以和本土企业合资的形式进入市场。国外政府之所以坚持这样做，主要为了避免合资公司利用本国资源或是保证获得跨国企业技术转让。

企业建立联盟或形成合资的目的有很多种。企业与其他企业建立联盟，可能是为了获取高科技、资本、廉价劳动力、某种原材料，或是为了掌握营销技巧。在计算机硬件、家具、服装、电器和其他消费品领域，企业建立采购联盟的情况很常见。采购联盟的风行，主要是因为大批量采购订单能够降低供应商报价。例如，TCPN是美国50个州最大的政府采购合作商之一，True Value是一家私营的五金产品合作采购机构，Best western连锁酒店是一家私营的酒店和汽车旅馆采购营销合作机构。

国际市场营销和技术联盟也是企业间常见的联盟方式。例如，超微半导体公司（AMD）与方正集团结成战略合作联盟，携手为中国市场提供基于AMD64处理器的计算机产品，成为主导厂商英特尔之外的另一家重要合作供应商。AMD与方正集团的联盟，极大地促进了AMD在中国的业务布局与发展。战略联盟和合资企业之所以备受企业青睐，主要是因为企业无法独自承担高风险商业项目，必须寻找可以共同承担风险的合作伙伴。

联盟伙伴需要理清很多合作细节，尤其是如何分配购买额度、收益和利润，以及如何处理损失或失败带来的风险。因此，谨慎选择合作伙伴尤

为重要。你要寻找的合作伙伴必须目标清晰，能够与企业求同存异，具备和你的企业形成互补的优势。例如，一方在专业技能方面术有专攻，另一方在稀有资源或资本方面实力雄厚，拥有强势品牌或具备对方缺乏的技能或资源，这两家企业即可形成优势互补。除此以外，企业之间还需要详细了解合作条款，以达成共识，避免冲突。最重要的一点，合作伙伴之间必须做到彼此坦诚相待。

联盟伙伴最初在制定决策时往往是平等的，但久而久之合作中的一方会逐渐起主导作用。发挥主导作用的一方必须敏锐感受合作伙伴的需求，这一点至关重要。

合资是指两个企业组成新的公司共同开发新产品。这两个企业共同分享利润、成本和资产，通常情况下会规定合资期限。成立新公司的目的，可以是完成某个特别项目，也可以是保持业务关系。由于启动新项目成本巨大，通过合资的方式企业双方可以共同承担项目投入，共享由此带来的项目利润。

大型企业通常有众多合资公司，合资企业之间能够形成互补优势，相互提供核心资源。例如，台湾广达电脑公司是全球笔记本电脑最大生产商之一，和3M公司合资生产各种笔记本电脑的触摸模块、传感器和电子系统。3M公司以前只关注垂直市场，如博彩、教育、餐饮服务、数字看板、医疗保健、零售网点和自助服务等行业，与广达电脑公司成立合资企业为3M触控系统公司开启了新的市场领域。另一个成功的合资案例是上海汽车工业集团（SAIC）与通用汽车的合作，双方合资生产的别克君威轿车已成为中国市场的热销品牌。上海汽车工业集团荣威和名爵等高档豪华

产品的成功发布，也得益于与通用汽车的密切合作。

有时候市场份额较低的两家企业为实现更高的市场占有率，也会选择合资经营的方式。例如，爱立信和索尼联手成立索尼爱立信公司，就是为了打破在手机市场孤立无援的局面。在合资经营中，索尼公司发挥了在消费电子产品设计方面的专长，而爱立信公司则负责引领产品技术。不过，这个合资公司在经历12年合作之后最终退出了历史舞台，爱立信最终被索尼收购。直到现在，索尼公司依然在手机市场中痛苦挣扎。

小结

大多数企业都是靠自身力量发展，如果这种自然发展无法提供足够动力，不能满足企业的财务和其他指标该怎么办呢？例如，只依靠自身发展，惠普公司肯定无法形成今天的规模。从1958年到2011年12月，惠普公司进行了86次合并与收购活动，此外还形成了很多战略联盟。因此，希望寻找业务增长机会的企业必须认真思考合并、收购、联盟或合资等方式。

然而，通过这些方式获得成功，尤其是通过合并与收购方式实现增长的企业，是屈指可数的。有数据显示，50%以上的企业合并与收购最终以失败告终，很多收购活动甚至根本达不到企业的预期目标。收购的失败在很大程度上与收购的动机有关，并不是所有的合并和收购动机都是光明磊落的。在收购企业之前，如果缺乏对被收购企业的了解（特别是在恶意收购中），收购出现失败的可能性会更大。

除了考虑合并和收购以外，你也可以和其他企业建立合作，形成战略联盟或合资企业。否则，企业之间只能进行常规的市场互动。如果两个企业能够在技术、市场营销或财务方面相辅相成，就可以考虑强强联合，形成战略联盟或合资企业，从而实现协同效应。在选择合作伙伴方面，企业应当谨慎思考，确保双方对合作条件和协议的理解准确无误，尽量避免可能出现的冲突或误解。

思考

1.如果你的企业采用合并、收购、联盟或合资形式实现业务增长，你认为能否获得成功？反之，如果不会成功，你认为造成失败的主要原因是什么？

2.准备一份清单，列出正在考虑合并的企业。你认为选择每个目标的利与弊各是什么？

3.准备一份清单，列出正在考虑形成战略联盟的企业，说明选择每个目标的利与弊。

4.准备一份清单，列出正在考虑合资经营的企业，说明选择每个目标的利与弊。

5.有没有这样一家企业，收购它的品牌或与之合作能有效提高顾客的关注度和你的销售额，试举例说明。

第7章 通过建立良好的社会责任声誉实现增长

你的企业该怎样改善社会形象，才能赢得公众和利益相关方更大的尊重和支持？

欲变世界，先变其身。

——圣雄甘地

很多新企业在成立之初，关注的目标是开发可满足顾客需求的产品或服务，或是努力让自己的产品或服务比竞争对手更胜一筹。如果企业实现了这个目标，公司就能逐渐壮大。不过在最初阶段，企业很少考虑自己的社会责任，而是埋头于更为重要的日常业务，如生产工作、员工薪酬以及与对手竞争等方面。

当企业发展到一定程度后，一些慈善机构、政党或者其他社会机构会主动上门，希望企业能为慈善事业尽绵薄之力。此时，企业需要决定如何处理此类请求，尤其是当这些请求频繁出现的时候。一开始，为满足对方的要求企业会捐赠一些钱物，但并不真正认为自己有责任促进公益事业，不认为通过这种方式可以为企业带来“好运”。不过随着时间的发展，企业最终意识到社会捐赠的确可以赢得公众支持，于是会选择一项真正关注的公益活动作为事业目标，以此方式彰显自己的与众不同。有些企业甚至把开发企业社会责任看成是经营活动的重中之重，例如，冰激凌公司本杰瑞（Ben & Jerry）以及登山鞋和户外装备生产商天伯伦都把社会责任放在第一位。

在当今社会中，企业很难忽略企业社会责任。越来越多的消费者和购买者开始谈论企业产品对环境、健康、福利事业、家庭和社区的影响。信息时代的出现，使人们可以轻而易举地了解企业的产品、质量、技术和社会活动。随着行业竞争的加剧，大多数企业向顾客传递的个人价值大同小异，企业迫切寻找一种方式实现差异化，让自己变得更大、更强，或在某些方面有别于其他企业。对企业来说，实现这种差异化的重要因素之一即企业关注社区或世界福利的程度。对此，我们可以称其为顾客的“社会价值竞争性利润”。

当今社会，企业需要扪心自问这样的问题：

我们只是简单的赚钱机器，还是希望创建一个更加美好的世界，致力于提高大多数人的生活水平，同时在此基础上为企业成长创造更大的机遇？

实际上，我们讨论的是企业声誉，以及如何让企业更有魅力的问题。如今，顾客会关注企业发展过程中各种各样的因素，如企业的产品和服务质量、管理层是否胜任、员工能否得到合理薪酬、企业是否具备创新能力、客服部门的响应能力等。顾客希望企业能够广泛参与社会活动，为社区多做贡献，关心环境问题，关注顾客价值。换言之，未来越来越多的顾客会希望企业展现出更积极的公民心态。

在这一章，我们将讨论以下几个问题：

1. 如何通过强大的企业社会责任促进企业增长？
2. 企业声誉的主要决定因素是什么？

- 3.企业可支持的社会活动有哪些？
- 4.企业如何传递自己的价值观和社会责任？
- 5.企业如何衡量社会责任对销售收入和业务增长的影响？

如何通过强大的企业社会责任促进企业增长

多年以前，企业认为雇用员工生产优质产品和提供良好的服务，就是对经济增长的推动。后来企业开始重视品牌思维，强化企业对顾客的吸引力。直到近期，企业才发现声誉是赢得消费者尊重的另一条重要途径（见图7-1）。正如哈佛大学教授卡什·兰根（Kash Rangan）所指出的那样：“单靠质量、价格和产品创新方面的竞争是远远不够的。”广告研究基金会的约瑟夫·普卢默（Joseph Plummer）博士也认同这一观点，他表示：“品牌关乎企业的形象，企业声誉关系到你的信念和责任，二者缺一不可。”

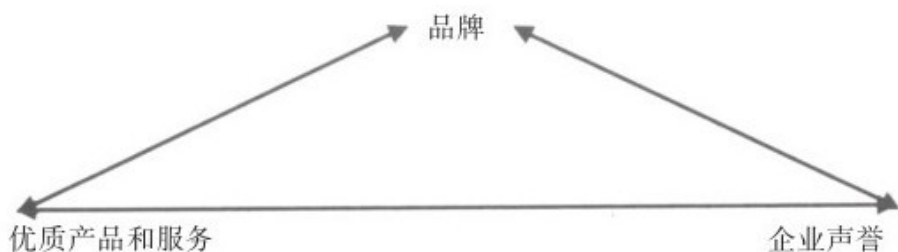


图 7-1 推动企业表现和赢得顾客尊重的三个平台

尽管在资产负债表中并未体现，但在如今激烈竞争的全球化市场上，品牌价值和声誉仍然是企业的两大重要资产。在营销3.0时代，成功的现

代品牌不但要赢得顾客之心，而且要关注其他群体的需求，要考虑到全世界的可持续发展。现在，我们越来越强调的是企业发展的三大底线：人文关怀、世界发展和利润实现。

当下我们必须思考的问题是：注重维护声誉的企业可获得哪些收益和发展？这些收益和发展机会包括：

- 吸引和留住一流人才。

- 创造更高水平的、以顾客价值为基础的差异化。

- 通过与具有相同价值观的供应商和经销商合作，为企业带来潜在收益。

- 降低企业被批评或中伤的风险。

- 吸引更多关心世界发展的顾客的关注。随着财富的积累和文化水平的提高，顾客会越来越深刻地意识到其个人福利和环境的可持续发展以及社会的和谐进步紧密相关。

商务社会责任协会（BSR）是一家全球领先的非营利组织，致力于为企业提供相关的信息、工具、培训和咨询服务，帮助它们把企业社会责任整合到日常运营和战略规划当中。他们的研究和经验表明，对社会负责的企业可有效实现各种基本收益，其中包括：

- 增加销售和市场份额。

- 强化品牌定位。

- 提升企业形象和影响力。
- 增强企业吸引、激励和保持员工的能力。
- 降低运营成本。
- 增强对投资者和金融分析师的吸引力。

下面我们来分析一个案例，看看企业如何在寻求业务增长过程中逐渐走上公益之路。

PetSmart是北美最大的提供宠物食品和服务的零售商，拥有1200家连锁店。这家公司和其他宠物店有所不同，它不经营宠物销售，而是在店内成立收养中心，为无家可归的宠物免费提供住所。当地的动物福利组织与PetSmart合作，共同维护这一知名度很高的室内收养中心并承担全部收养费用。这种合作方式吸引了很多顾客光临收养中心领养宠物，无形中形成了大量的客流和商机。毕竟，每一个收养宠物的顾客都要买食品和配套产品，而且他们总是希望在同一个地方买到所需的产品。

换句话说，PetSmart收养的每一只宠物都会为公司创造潜在的顾客。2010年，PetSmart收养了超过403000只宠物，收养中心租金方面的投入为1300万美元，但公司实现的销售收入远远超过租金投入。可以说，PetSmart是通过关注社会公益事业实现业务增长的，这是一种非常宝贵的创造性思维能力。如果不是和非营利组织合作收养宠物，单靠销售宠物、宠物食品和配套服务，PetSmart根本无法有效降低成本，无法实现这么高的收益。据统计，1994～2012年，PetSmart共拯救了多达500万只宠物的生命。

企业声誉的主要决定因素是什么

很多人都知道，声誉问题，百年累之，一朝毁之。有些企业非常重视环境可持续发展和员工福利。例如，日本丰田汽车推出的混合动力车型普瑞斯，每加仑汽油可行驶50公里；通用电气提出的“绿色创想”战略，旨在通过解决环境问题来实现业务增长，并在此基础上推出了多种风能和太阳能电池板等绿色产品；星巴克直接从农场采购咖啡，确保咖啡种植者能获得更高的收入；还有锐步，是第一家在制鞋行业内对工人采用公平待遇标准的企业。

另一方面，也有很多企业因为对社会公益活动漠不关心而招致广泛批评，这样的例子不胜枚举。例如，沃尔玛经常因为员工抱怨工资低和福利待遇差被媒体曝光；耐克因为在海外工厂雇用童工的丑闻曾一度陷入公关危机。

在评估声誉方面，企业需要考虑以下五个问题：

- 1.企业能否提供优质的产品或服务？如果不能，其他问题也就不必考虑了。
- 2.企业能否长期实现利润？如果不能，企业很难获得信任。
- 3.企业是否具备良好的管理，能否实现愿景式管理，抑或是管理者完全不清楚发展方向？
- 4.企业是否有敬业的员工、忠诚的供应商和经销商？如果有，说明企

业间有良好的合作精神，能保证满足利益相关方的需要。

5.企业能否以有意义的方式履行社会责任？最后这个问题会把企业声誉提升到全新的高度。

不同组织形式的企业表现社会责任的方式各不相同。例如，大部分企业以赢利为目的，为股东和投资者的利益服务。营利性企业的组织形式有以下四种。

1.员工持股公司。在此类企业中，员工与顾客是最主要的受益人。美国最大的独立图书出版商诺顿和全球第二大移动通信供应商华为，都属于员工持股公司。

2.互助公司。此类公司常见于保险行业，顾客是企业表现提升最主要的受益人。奥马哈（Omaha）互助保险公司和西北（NorthWestern）互助人寿保险公司都是保险行业领先的互助公司，先锋集团和美国教师退休基金会（TIAA-CREF）也是美国重要的互助金融机构。

3.合作公司。董事会为合作成员利益服务，代表合作成员经营企业，合作成员通过赚取积分获得从合作企业购买产品的资格。例如，美国的优鲜沛（Ocean Spray）和蓝多湖（Land O'Lakes）在欧洲、印度和世界其他地区拥有上千家合作企业。

4.受益公司。这类企业以赢利为目的，但是会考虑经营活动对社会、环境和社区造成的影响。受益企业介于营利组织和非营利慈善机构之间，它很像是社会企业家组织，致力于实现营利和公益事业的共赢。巴塔哥尼亚（Patagonia）公司就是一个典型的例子，公司总裁伊冯·乔伊纳德

(Yvon Chouinard) 明确表示企业目标是实现经济价值和社会价值的共同发展。这家公司把可持续发展排在赢利之前，鼓励消费者“少购物”。简而言之，此类企业关注的目标更有意义，绝非简单地沦为所有者和投资者的赚钱工具。

企业可支持的社会活动有哪些

国际标准化组织（ISO）发布的社会责任指南，范围涵盖的领域包括：环境、人权、劳工、消费者问题、组织管理、公平交易，以及社区参与和社会发展等问题。

我们对消费者进行了采访，询问他们哪些是企业最重要的社会责任，得到最多的回答是：

- 保障健康和食品安全。

- 保护环境。

- 公正对待员工。

韩国三星公司是一家认真对待社会责任的企业，其具体行动如下：

- 教育：设立三星儿童保育中心、奖学金项目、人力资源开发中心。

- 环境：设立三星全球环境调研中心，维护河流山川。

- 体育赞助：支持奥林匹克运动会。

- 儿童：开展四季希望活动，推出宠物治疗，成立三星儿童博物馆。

- 健康：成立三星导盲犬学校，推出视力保健活动。

- 艺术与文化：波修瓦芭蕾舞团、冬宫博物馆、胡岩美术馆、创新设计实验室、三星艺术设计学院。

《正营销》（ Good Works ! ）一书描述了六种主要的社会活动类型。¹企业可以回顾这六种类型，从中选择应通过哪一种活动体现社会责任。

1.公益推广。企业通过提供资金、实物捐赠或其他资源，提升大众对社会公益事业的了解和关注，或是支持公益事业的筹资、参与或志愿者招募，都属于公益推广活动。企业可以独立开展活动（例如，美体小铺成功推动在欧盟范围内禁止利用动物实验开发化妆品的法令出台），担任活动主赞助方（例如，安进-辉瑞公司赞助美国风湿病基金会开展的竞走义募活动），或是担任活动联合赞助方（例如，在“2011洁净美国”活动中，赞助方包括陶氏化学、劳氏、百事可乐、Solo Cup、Scotts、Glade和雀巢等公司）。

2.善因营销。顾客在某个特定时间购买特定产品时，企业承诺向特定慈善机构捐赠钱物的活动。企业可以与非营利组织合作，共同开展此类活动（例如，消费者每兑换一张优惠券，卡夫食品公司承诺向赈饥美国捐赠一份午餐）。善因营销是企业、顾客和慈善机构实现三方共赢的好机会，消费者可以以优惠价格买到产品，企业可以增加销售并提升声誉，慈善机构可以得到免费馈赠。

3.企业社会营销。企业社会营销是指利用企业资源开发实施可导致行为变革的活动，以达到改善公共健康、安全、环境或社区福利的公益目标。此类活动与公益推广有所不同，它关注的不只是提升大众对公益事业的了解，而且要进一步推动人们的行为变革。企业可自行开发行为变革活动（例如，好事达保险公司鼓励青少年签署绝不在开车时玩手机的保证

书），和公共部门联合发起活动（例如，家得宝公司联合公共服务机构共同推广节约用水技巧），或是和非营利组织合作开展活动（例如，帮宝适和婴儿猝死综合征基金会合作，让看护人员帮助孩子仰睡）。

4.企业慈善。企业慈善是指企业向慈善组织或公益事业直接捐赠的活动，此类捐赠通常表现为现款、捐赠和实物服务的形式。企业慈善是最为传统的企业社会活动类型，现在越来越多的企业正在采用更具战略性的做法，它们会挑选一个重点领域，举办与企业经营目标更接近的慈善活动。例如，雀巢公司对营养科学基金会所做的慈善活动就属于这种情况。社交媒体的出现使企业更容易邀请顾客，请他们参与评选要支持的非营利机构。（例如，2011年，摩根大通举行社区慈善活动，向Facebook用户推荐的100家慈善机构共捐助300万美元）。

5.社区志愿活动。在社区志愿活动中，企业支持和鼓励员工、零售合作伙伴和特许经营成员自愿为当地社区组织和公益事业服务。这项活动既可以独立完成（例如，高科技企业员工自愿教导中学生学习计算机使用技巧），也可以与非营利组织合作开展（例如，美国电报电话公司与美国红十字会合作为灾区提供救灾电话服务）。

6.社会负责型商业实践。社会负责型商业实践，是指企业为改善社区福利和保护自然环境在社会公益方面进行的投资活动。企业可自主构思和实施活动（例如，杜邦大幅削减能源使用，降低温室气体排放量），或是和合作伙伴共同实施（例如，全食食品超市与英国环境、食品和农村事务部门合作，促进消费者对可持续鱼类产品的采购）。

企业如何传递自己的价值观和社会责任

如果企业积极支持有价值的公益事业，但无法吸引公众关注该怎么办？你的企业在做好事时依赖的是受益人的口碑宣传，还是主动放大这种影响效应？如果你采用的是后者，会通过哪些渠道自我宣传？如何保证不会让消费者感到企业有自吹自擂之嫌？

在当今的信息时代，企业向公众或者特定目标受众传递信息的渠道非常广泛，而且唾手可得。企业既可以利用传统的大众传播媒体（如报纸、杂志、收音机、电视和广告牌），也可采用数字化平台和社交媒体（如Facebook、Twitter、YouTube等）。

下面我们来看看案例中的企业是怎么做的。很多人都不知道，沃尔玛一直计划提高公司车队和供应商车队的燃油效率。我们在前面提到过，沃尔玛正在把现有卡车更换为节能车辆，以减少尾气排放和降低成本。为此，沃尔玛不断向供应商施加压力，要求它们也购买和使用节能车。这种做法可以降低供应商的运营成本，降低沃尔玛的成本，同时减少对空气的污染。

对于沃尔玛维护环境的这一做法，很多人会鼓掌表示赞同。如果沃尔玛认为有必要让更多的人了解这项活动，其市场营销人员和公关人员应准备一系列的宣传活动，其中包括：

- 1.通过报纸和杂志整版宣传这项活动。
- 2.在30秒商业广告中插入活动信息。

- 3.设计开发有关此活动的广告牌。
- 4.在沃尔玛网站宣传此活动。
- 5.在沃尔玛Facebook页面进行宣传。
- 6.通过Twitter宣传活动信息。
- 7.准备5分钟的活动视频在YouTube上推广。

显然，沃尔玛可以选择的宣传方式非常多。不难想象，沃尔玛公司管理层甚至会为具体的宣传方式争论不休。他们可能会按兵不动，也可能会制订详细计划来塑造企业良好形象。

企业如何衡量社会责任对销售收入和业务增长的影响

尽管很难衡量举办社会活动对销售和利润的具体影响，大多数企业还是会对社会公益事业做出的贡献感到满意。毕竟这些活动可以减少污染，服务贫困群体，提高教育水平，是是企业备受称赞的善举。可以说，企业对公益事业的投入几乎不会损害其销售和业务增长。尽管如此，有些企业还是希望能够对社会活动进行评估，了解履行社会责任比袖手旁观到底能提高多少销售额。

在此，我们向大家推荐一种评估方式。企业要选择两个规模相当的社区，在其中一个社区大力实施社会活动项目，在另一个社区不做任何活动。这样一来，企业就可以对两个社区的销售情况进行对比。如果两个社区的销售情况没有差别，在其他条件一致的情况下，可以判断出企业投入的社会活动未能提升销售。或者，企业可以对实施社会活动的社区进行采访，了解社区成员对这些活动是否有印象或感兴趣，询问开展此类活动会不会促使他们购买更多企业产品。不过，哪怕在社会活动投资方面的回报为零或是根本无法衡量，企业做出的社会贡献仍是不可磨灭的。

当今时代，我们发现越来越多的领导者正在把社会责任作为企业的道德准则，而不是视其为投机取巧的机会或应对公众压力的手段。比尔·盖茨基金会和沃伦·巴菲特的宣言，全都体现了这一点。富有的企业领导者正在果断地投入社会活动，齐心协力向公益事业投入数十亿资金。和以往相比，具有社会道德意识的领导者认为应该分享财富，把大部分企业和个人财富用于回报社会，只留下少部分分给股东和家人。实际上，沃伦·巴菲特

等富豪主动要求多征税的做法虽然值得称道，但因为巴菲特仍然在积极地管理基金，这样做肯定会让投资者感到担忧。和已经退休的比尔·盖茨不同，巴菲特的观点是，积极的企业领导者必须推动具有道德责任感的领导活动。

小结

国际标准化组织发布的社会责任指南，范围涵盖的领域包括：环境、人权、劳工、消费者问题、组织管理、公平交易，以及社区参与和社会发展等问题。你的企业与这些社会责任领域是否有关联？

我们认为企业实现增长的另一条途径是通过关注利益相关方、社区、全社会以及社会未来的方式，为企业营造良好声誉。企业可以吸引并留住那些关心当今社会问题和子孙未来的顾客。在富有社会责任感的企业里工作的员工，会认为自己从事的是一份伟大的事业，而不是巨大赚钱机器的一部分。我们相信，将来会有更多的投资者、供应商和经销商积极响应企业的社会责任活动。

我们还记得，沃尔沃是唯一一家声称可生产最安全产品的汽车公司，正是因为坚持最基本的人文关怀，沃尔沃成功实现了20多年的辉煌发展。后来，随着其他汽车公司对安全性能的改进，沃尔沃逐渐失去了这一独特优势。尽管如此，坚持人文关怀依然能为企业带来利益回报。毕竟沃尔沃的努力没有白白付出，值得欣慰的是如今所有的汽车品牌都开始关心安全问题，这难道不是更伟大的回报吗？在这个经济和技术高速发展、机械化般的时代，人们越来越关注贫困、气候变化、环境污染和水资源短缺等问题，希望寻找、设计和培育更具人文精神，能够保障美满富足生活的机会。正因为如此，企业必须做到感同身受，努力解决这些困扰人类的问题。

每个企业都必须以自己的方式表达对这些问题的关注。例如，天伯

伦、巴塔哥尼亚、美体小铺和星巴克都在以不同的方式向顾客体现人文关怀。这种关怀强调的并不是企业付出的有多少，而是企业以什么样的商业模式、产品和企业活动来体现的。

思考

1.你的企业在社会责任方面做过哪些努力？你们投入活动是多种多样的还是紧扣某个核心主题？和竞争对手相比，你的企业在社会活动方面参与的更多还是更少？

2.准备一个清单，列出你的企业关心的三个或更多社会问题。讨论解决这些问题存在哪些利弊情况，哪项社会问题更适合你的企业投入和支持？

3.你如何在企业组织、产品服务和商业活动中体现社会关怀？

4.你参与的社会责任活动能否有效吸引新顾客或提高现有顾客的忠诚度？这些活动能否提高员工对企业的忠诚度？这些活动对你的供应商和经销商有何影响？

5.公众是否了解你在社会责任方面的投入？如果不了解，你是否希望他们了解得更多？你准备通过哪些方式向公众宣传？

第8章 通过与政府和非政府组织合作实现增长

你的企业该怎样在此类合作中寻找机遇，才能更好地满足公众、社会和个人需求？

知己知彼，百战不殆。

——孙子

一个国家的GDP由三部分构成：消费者支出、企业支出和政府支出。通常，各国政府支出在GDP中所占的比例大相径庭。有些国家的政府支出所占的GDP比例较小，如危地马拉（13.7%）和柬埔寨（13.9%），而有些国家的政府支出所占的GDP比重则非常高，如欧洲的法国、瑞典和比利时，政府支出在其GDP中所占的比例高达50%~53%。在中国、俄罗斯、印度和美国，政府支出所占的GDP比例都在40%以下。目前政府支出水平最高的国家是津巴布韦，达到GDP的97.8%，古巴的政府支出占其GDP的78%。

通过研究本国的政府支出情况，我们可以深入了解与政府支出相关的问题和机遇。2010年，美国政府支出总计占GDP的40%，在这40%的比例中，联邦政府支出占20%，州政府支出占10%，地方政府支出占10%。这些支出主要用于国防、教育、卫生保健、福利、交通、养老金、政府职员薪金和支付公债利息等方面。不同级别的政府部门在上述领域的支出情况截然不同。例如，联邦政府支出主要投入国防建设，地方政府支出更多使用在教育方面，很多州政府和地方政府的支出都是通过联邦政府转移支付

的方式来提供经费的。

很多类型的支出，尤其是涉及国防、卫生保健、教育和交通方面的支出，涵盖了资本货物以及企业和消费者产品或服务的生产。因此，对于这些领域的政府支出而言，企业往往是重要的受益对象。从联邦政府、州政府到地方政府，每天都有很多政府机构向私营部门招标，招标的项目包括修建学校、公路、医院或监狱，为国内外赈饥活动采购农产品，支持科研项目，发射卫星，以及为国防系统提供机械、装备、材料等。

通过了解政府活动、招标项目以及学习如何成功竞标，企业可以发现另一条增长途径。通常情况下，政府财政包括支持非政府组织工作的资金。两者之间的合作方式有几种情况，如政企合作或政府、企业与非政府组织之间的三方合作。

在探讨此类合作带来的商业机会之前，首先要说明不同国家的民众对政府规模和范围的不同理解。总的来说，关于政府对商业的影响，企业通常有以下三种看法。

第一种是自由主义者和右翼保守派的观点，他们认为政府的基本职能是安全保障、国防、公共卫生以及司法管理，除此之外的行为都是徒劳无益的，只会成为企业实现良好经营的负担和障碍。持这种观点的人认为必须缩减政府规模、降低税率、努力避免政府参与商业管理。一位右翼保守派评论家表示，极端保守派多年来一直在宣扬“政府不作为”和“税收邪恶”的观点。¹如今，很多美国人已经认同这一看法，认为极端化的美国政治隐藏着不可告人的秘密。迈克尔·林德（Michael Lind）在其作品《希望的乐土》（Land of Promise）曾这样写道：⁴

这个国家的创立者反对暴政，他们主张的是自制而非无政府状态。美国的“茶党”^[1]人士把矛头指向了政府，认为政府代表了固有的压迫，不可避免地浪费以及对整个国家的繁荣发展的必然破坏。共和党认为几乎所有的公共企业都缺乏存在的合理性和共同目标，从公立学校到社会保障机构莫不如此。

第二种是温和保守派的观点。他们希望通过政府立法为穷人提供社会保障体系，欢迎企业说服政府提供补贴和税收优势，以及降低监管力度。持这种观点的人认为政府应该在更大的范围内开展活动，实施中等水平的税收。他们支持企业游说地方政府、州政府或联邦政府取消或放松监管，从而降低企业运营成本，扩大企业经营活动的范围和规模，为企业的产品和服务开拓新市场签订各种贸易协议。基于这种观点，温和保守派会选择与企业、贸易组织或个人合作。

企业与政府的自由往来会产生很多负面影响。例如，无论如何限制，腐败问题总是层出不穷。比如，我们常常看到本地开发商为得到建筑合同向当地政客捐款。在政客的帮助下，开发商能以极其优惠的条件从银行申请到贷款。通过这种方式，在企业及其支持的政客之间，腐败贪污问题便会愈演愈烈。

第三种观点认为政府应该在经济危机发生之前，主动资助新行业发展，为经济活动提供刺激。他们认为政府必须超越利用公债修建学校、高速公路、铁路、机场、大坝和其他基础设施的做法，应当直接参与商业活动和经济开发。

基础设施建设通常是由私营企业和政府合作完成，根据具体的投资分

成和收入比例确定不同的合作方式。这种方式不但在每个国家各不相同，而且因行业而异。以铁路开发为例：

·德国政府在建设一流铁路系统方面处于世界领先地位，其铁路系统高速高效，使城市之间的交通变得非常便捷。

·西班牙政府建设的铁路四通八达，但他们的铁路系统没有德国铁路那么高效，而且修建成本过高。西班牙没有建设贯穿南北和东西的干线铁路，而是建设了多条使用率低下的线路。如今，西班牙政府正面临两难抉择，要么放弃效率低下的线路，要么提高票价以弥补成本。

·美国的铁路系统主要由私营企业通过资本市场大量融资进行开发的。范德比尔特（Vanderbilt）家族和其他铁路巨头修建并收购了多条建设标准不同且错综复杂的铁路线。总体而言，美国铁路的运速不高。后来，客运铁路被政府收回管理，成立美国铁路公司。此外，美国还有一些公有通勤线路。而货运铁路仍主要掌握在私人手中。

·目前中国政府拥有全世界最长的公共高速铁路系统。截至2015年，该铁路系统将延长至15000公里，连接中国的主要城市和偏远地区。中国政府同时也向非洲国家输出巨额贷款，修建国有铁路系统。政府投入资金建设铁路可创造大量就业机会，铁路工人的消费又能进一步刺激经济增长。

大多数企业对政府的作用持以上三种观点。它们有时会对政府的所作所为痛心疾首，有时不得不利用政府关系，有时为达到目的必须与政府合作。因此，政府参与国家经济开发和基础设施建设到底能否加速经济发

展，这个问题我们很难一概而论。例如，通过增加税赋，加利福尼亚州一跃成为全球第九大经济体，拥有大量经费的州政府开始大手大脚地花钱，改善教育系统，修建高速铁路。高税收带来的是更高的收入增长，加利福尼亚州政府不得不通过财产税税收限制法案对财产税设置税率上限。这一举动在近期经济不景气阶段，大幅降低了州政府和地方政府的税收收入。现在，由于面临巨大的政府运营开支和养老金成本压力，加利福尼亚被迫削减在教育、社会和公共医疗卫生服务方面的预算，同时减少了对基础设施的维修。加利福尼亚州的一些大型城市，如圣贝纳迪诺，已经宣布破产。尽管政府迫切需要维持和提高基础设施建设的资金，但由于最高税率的设置导致政府税收大幅减少，这种情况降低了加州人民的生活质量。

在这一章，我们要讨论以下几个问题：

- 1.在促进企业和经济发展过程中，政府的职能是什么？
- 2.企业如何更好地与政府和非政府组织合作？
- 3.政府何时会成为阻碍经济发展的障碍，而非促进经济发展的加速器？
- 4.为更好地实现共同利益，各国政府应该如何合作？

在促进企业和经济发展过程中，政府的职能是什么

有关于政府规模和职能的争论一直众说纷纭，尤其是政府在经济发展中应当发挥哪些职能的问题，长期以来都没有定论。关于这个问题人们一直争论不休，往往是你方唱罢我登场，一段时期内某一方的观点占据主导

地位，过一段时间另一种看法又成为主流。其实，在当今世界经济既相互竞争又相互依赖的环境下，国营部门和私营部门更加需要团结协作。在这一过程中，政府可以发挥很多积极作用强化国营和私营部门之间的联系。例如，加大对初创企业和扩张企业的研发投资，提供税收优惠政策等。与此相应，国营部门也可以通过部分或全部私有化的方式提高经营效率。

接下来，针对如何改善私营部门经营表现的问题，我们总结了政府在基础设施、国防、教育、安全和健康、突发事件和经济指导六个方面职能。

基础设施

任何人都可以创立企业，但如果没有政府或私营部门对基础设施的投资，企业发展也会受限。比方说，缺乏基础设施，开个餐厅也会变得困难重重。餐厅需要电力设施、自来水供应、废物处理、街道路面和其他便利设施。尽管私营企业可以提供部分设施建设，但大部分公共设施还是由政府提供的。由于私营部门缺少实施基础设施建设的资金，又不能提供价格低廉的使用费，市民更希望由政府承担建设街道、桥梁、排水系统、机场和港口的责任。

出于对国家安全因素的考虑，外商投资进行基础设施建设和管理的政治敏感性很强。2006年，英国铁行渣华（P & O）公司试图将美国6个重要港口的管理业务卖给总部位于阿联酋的迪拜港口世界（DP World）公司，此交易尽管通过了白宫的同意，但还是引起美国国会的强烈反对并最终被驳回。

州政府和地方政府常常与私人投资者合作，以建设、经营加转让的方式共同修建道路。具体方式是，政府授权私人投资者按照规定价格收取道路通行费，几年以后政府再将道路所有权收回。如今，我们甚至发现有些地方将公共财产卖回给私营部门，以此方式筹措大量资金来弥补当前政府运营支出和债务成本。例如，芝加哥决定将市内所有的停车计时器通过一次性买断的方式出售给私营企业，以未来收入净现值为基础对设施的收益进行预计。

关于政府实施基础设施建设责任，这方面的争议并不多。通常在出现道路年久失修、线路不足、严重交通阻塞，垃圾处理缓慢并威胁到健康等问题时，民众才会对政府怨声载道。

在美国，对于州政府和地方政府来说，增添或改善基础设施建设，如开办学校、建设桥梁、道路和城市交通等，最大的困难在于如何争取选民支持，让他们同意基础设施建设债券的发行。通常情况下选民往往不支持此类债券的发行，因为融资会导致个人财产税的提高。选民坚持投票反对发行学校建设债券，是因为大多数选民的孩子并不在这些学校上学。在桥梁建设方面的问题也一样，人们不愿支持是因为他们并不使用要修建的桥梁。因此，要想成功发行基础设施建设债券，政府必须具备极高的领导力和说服力。

[1]茶党，此说法源自1773年的“波士顿倾茶事件”，为反抗英国殖民当局的高税收政策，愤怒的北美民众把英国东印度公司3条船上的342箱茶叶倾倒在波士顿海湾，标志着反对英国暴政的开始。当时的参加者被称之为茶叶党，后成为革命的代名词。现在该词主要指反对税收的美国保守主义

者。——译者注

国防

保护民众不受国内暴力侵袭或外国势力入侵，这是政府在国防方面毫无争议的职责。每个国家都会雇用警察和消防员，维持一支由陆海空三军组成的军队，保护民众的生命和财产安全。对于靠民众纳税供养的武装力量，我们当然希望大多数时候不会派上用场。不过军火商总是会游说国会增加国防支出，宣称如果国防规模过小、资金不足，政府很难支持新型武器和现代化武器装备的研发和装备。如果游说成功，国会会调动更多资源支持国防工业。但是，这样一来会导致政府成本激增、高额税收和严重赤字，最终让支持增加国防投入的人自讨苦吃。

此外，这些游说者还会四处宣扬，如果政府不采取行动彻底消除危险因素，恐怖分子、圣战主义者和其他祸事就会连绵不绝，威胁国家安全。他们要捍卫的不仅是本国领土完整，更是提出在全球范围内利用武力保护美国利益。这种观点颇受美国爱国人士的关注，最终导致完全超过必要水平的军事存在。其实，透过现象看本质，我们不难发现，这种鼓吹威胁论的做法是为了某些军工企业的发展。

尽管如此，还是有理性反对者认为，美国没有必要生产大量飞机、舰船和坦克，也不需要研发新型战斗机或航空母舰。更要命的是，这些装备可能尚未启用就被军方领导人放弃。可是，美国政府仍决定继续制造武器，与其说是为了发展国防工业，倒不如说是为了保住美国各州军政界人物的饭碗，为了取悦重要军工企业和选民。

然而遗憾的是，人们往往忽视最关键的问题，军事物资的大规模供应

恰恰是国家采取更多军事行动的借口。有战争才会消耗物资，物资只有消耗掉才能继续补充，才能继续投入国防开支，才能保证军工产业的持续就业。

教育

民众普遍认为，如果国家希望建设人力资本强国，政府必然要提供教育，至少是小学、中学、社区大学和州立大学的教育。私营部门无法开办学校，是因为大多数民众无力承担高额费用，导致受教育公民数量的大幅下降。因此，政府有责任开办公共教育，使纳税的民众获得免费的基础教育，能够以低于私立学校收费的方式享受高等教育。

不过有些家长能够为更优越的教育承担费用，因此还是选择把孩子送到私立学校或教会学院学习。实际上，如果公立学校教育质量越差，就会有更多的家长把孩子送到私立学校读书。例如，由于华盛顿特区公立学校质量太差，以至于在此居住的联邦政府高官都不得不把孩子送到其他公立学校读书。著名的经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）在20世纪50年代曾提出，父母可凭教育券把孩子送往任何希望就读的学校，这样才能刺激学校之间的竞争并提高公立学校的教学质量。³在特许学校改革运动中，将竞争机制引入公立教育系统的做法取得了重要进步。

现在的问题是高等教育到底应当由谁来提供，由谁来承担成本？从技术角度看，鼓励尽可能多的民众接受四年大学教育会为国家带来巨大收益。例如，在法国或德国等国家，大学教育是免费的或成本很低。但是在美国，即便是在密歇根、威斯康星和伊利诺斯等公共的州立大学学习，大学四年的费用也是非常昂贵的。无法承担昂贵学费的学生可以选择去费用不高的社区大学学习，或者干脆不上大学。越来越多的人认为美国必须抑制大学学费的持续上涨，否则会造成国家人力资本的损失。德国教育采用

双规制形式，学生可以在职业教育和高中教育之间做出选择。选择职业教育的学生，可以在一家企业接受学徒培训，同时还是职业学校的学生。这样等学生毕业时已经获得了几年工作经验，为自己设计好了清晰的职业定位。

显然，政府对教育系统的支持和开发也会让企业受益，为企业提供训练有素、技巧娴熟的劳动力。此外，企业也可以通过参与各种教育项目从中获益，例如学校的建设和维护，开发和销售教学材料，提供课堂用品以及学校需要的暖气、照明、空调和供水系统等。

安全和健康

大多数民众希望地方政府、州政府和联邦政府能够监管大众的安全和健康问题。美国政府设立了很多机构监督检查食品和药物的安全，如美国农业部、卫生部和公共事业部、食品及药品管理局、疾病控制与预防中心等。这些机构的设立很多是由于早期的食品安全危机事件导致的，如肉类加工行业的丑闻和影响大众健康的假冒伪劣产品。

如果要对食品和安全问题提供绝对保护，政府需要监管和评估的问题将涉及方方面面，最终可能引起公众的抗议。由于受到预算限制，这些机构通常只能关注最重要的健康和安全问题。因此，尽管纳税人希望政府监管健康和安全问题，但只是希望这种监管维持在一定限度之内。

在这个问题上，企业应支持政府部门的有关规定，确保民众的健康和安全。如果个别企业生产假冒伪劣或有害药品、含有害成分的食品、容易造成伤害或含有有毒物质的儿童玩具，肯定会让正当经营的企业和整个行业都蒙受损失。

突发事件

任何国家都难逃自然灾害的破坏，如飓风、洪水或地震，民众会因此无辜丧命，即使幸存者也会遭受失去家园和财产的不幸。无论是美国的卡特里娜飓风、中国四川的地震，还是2011年突袭日本的海啸，大部分民众都希望国家能够在发生自然灾害时提供紧急援助。在此类突发事件发生时，企业可为灾区提供建筑材料，供应食品和饮用水，提供紧急医疗服务或药品。个人和非政府组织可以以志愿者、现金捐赠以及捐献衣物和其他紧急服务的方式提供帮助。通常，参与灾后重建的企业和个人都能从中受益。例如，标准普尔油气设备与服务指数基金包括27家与油气行业修复、建设和服务相关的公司，2010年该基金表现上涨了20%，其中大部分涨幅源自卡特里娜飓风袭击之后的灾区重建业务。

经济指导

政府最富有争议的角色是试图朝某个方向指导经济发展。自由市场支持者不希望政府参与或影响行业或企业的发展，他们希望遵循市场规律发展，而不是靠政府法令或资金来影响经济发展。与此同时，很多企业也试图说服政府支持他们所在的行业或企业。

与之相反，有些人则希望政府能够“指导经济发展”。他们希望政府能够判断市场所需的行业，从而推动国家经济增长，创造足够多的就业机会。同时，他们希望政府能够发现未来具有增长潜力的行业，鼓励政府提供相应支持。从另一方面来说，政府也愿意资助具有巨大发展前景或者对环境保护有贡献的新兴产业。例如，在美国和其他一些国家，政府更愿意资助可再生能源行业，如与太阳能或风能相关的企业。

在资助新兴产业的同时，随之而来的另一个问题是政府该如何对待在全球贸易中缺乏竞争优势的成熟产业。政府可以不管企业死活，让它自生自灭，或是为企业提供关税保护，投入公共研发费用。例如，在保护重要的轮胎和钢铁行业免遭国外低价竞争时，美国政府的做法是在世界贸易协议的框架下，通过对外征收关税保护美国企业。在这个问题上，世界贸易组织并不反对其中的某些做法。

在指导经济发展方面有些国家可谓得心应手，如中国、日本、韩国和法国。众所周知，日本政府通过指导汽车、摩托车和电子设备行业的发展，在第二次世界大战后迅速崛起；韩国也是通过发展类似行业实现的经济增长。不过，政府必须面对可能选错行业带来的风险。因此，如果政府

能够与企业联合开发几种新兴行业，只要其中一个行业能得到成功发展，就能避免政府做出错误选择造成的损失。

即使是在“自由竞争”市场环境下，大多数企业也会组成行业或专业协会，竭尽全力地影响政府经济政策的制定。美国的一些行业，如太阳能行业，是通过申请补贴、税收照顾或关税保护来维持发展的。这些企业和各种政府机构每年会申报数以千计的反倾销索赔案。如果不是依靠政府的影响力或行动来改善现状，很难想象这些企业如何实现增长。

面临持续增长的全球化竞争环境，政府在帮助国内企业提高国际竞争力方面将发挥日益增长的重要作用。政府可以通过提供商业支持服务、资助研发经费、提供税收优惠、签署战略性贸易协议和推动公平贸易措施等方式，改善企业的国际竞争力。

企业如何更好地与政府和非政府组织合作

对于符合国家利益的行业，各国政府都会倾力投入。前面我们提到过，政府会通过采购飞机、舰船和武器弹药的方式推动国防工业的发展。在农业发展领域也一样，政府会通过改善农产品品质和提高生产率的方式推动农业发展。美国农业部的推广服务部门在帮助农场主学习有效利用土地和种植物选择方面，发挥了关键作用。政府甚至付钱给农场主休耕，以便恢复土壤养分，避免过度种植。对高科技行业发展的支持也是政府投入的重要领域，如机器人技术、人工智能、生物技术、能源科学和信息技术。政府对这些行业的大力支持可以创造更多就业机会，美国在资助科研机构发展方面一直处于世界领先地位。

过去，政府在实施市政工程（如修建道路、港口或铁道）时通常有两种选择：一是独立完成项目，如田纳西河流域管理局和美国陆军工程兵团的项目都是政府独立安排实施的；二是通过采购程序进行项目招标，把工程交给资质最好的投标企业。在第二种方式中，政府负责提供资金，中标的企业负责提供劳动力和材料，共同完成建设项目。项目完成后，政府和企业共同承担工程的维护和管理工作的。

此外，采用公私合作关系（PPP）的情况正变得越来越普遍。在这种关系中，政府与一家或多家私营部门合作。这种合作关系可以由政府或私营部门提出，双方共同协商并制定条款，确定由谁提供资金、劳动力和材料，以及如何分享项目收益。这种合作方式的好处在于，它能为私营部门带来效率、创新和资本，同时有效利用政府提供的资金、资产、土地、税

收减免，以及项目的年收益保证。通常情况下，几家私营部门会在合同期内组成集团，一起开发、建设、维护和管理项目。有时，政府会在合作项目中抽取一定股份的收入。政府和企业之间会签订协议，确定在项目失控情况下如何分担风险。

在经济低迷时期，没有私营部门帮助，政府缺少实施项目的资金，这时往往更倾向于采取公私合作方式开发项目。私营部门也会在此类合作中受益，因为它们可以向政府提出基建项目，并提供资金对项目进行开发和管理。因此，商对商企业可以通过游说地方政府、州政府或联邦政府，以公私合作方式推动市政工程建设，从这个方面寻找新的增长途径。

重要的公私合作项目都和基础设施（如高速公路、港口、机场、城市快速交通和桥梁等）的兴建或改善有关，或是和可促进税收增长的房地产项目有关（如购物中心和住房开发）。很多重要的开发项目都是通过公私合作方式完成的，如英法海底铁路隧道项目、葡萄牙滨海贝拉高速公路和阿尔塔影子收费公路、匈牙利M5高速收费公路、贯穿法国和西班牙的佩皮尼昂至菲盖拉斯的高速铁路，以及保加利亚Trakia的高速公路项目。⁴不过，并不是所有的项目都会取得成功，公私合作开发模式的泛滥也引发了一些舆论批评。在这些批评当中，最令人担心的是政商勾结问题，因为这种情况下完成的项目往往达不到预期目标。

有一点是毋庸置疑的，即世界各国都在加快全球化步伐。面对经济的低速增长，各国政府都会积极发挥自身作用，帮助企业提高竞争力。

说到这里，我们要提一下与非政府组织合作可为企业带来的增长机会。非政府组织包括非营利性医疗机构、私立学校和学院、私营社会服务

组织、慈善组织、博物馆、艺术表演机构、环境组织、宗教机构以及其他以非营利模式和免税捐赠形式存在的各种组织机构。这些组织也需要各种供应、设施设备以及经销渠道和媒体资源，为此它们需要利用项目活动筹集的资金购买相关服务。非政府组织需要企业和政府的支持来举办活动，其中一些经费来自于向政府申请的拨款。

很多非政府组织的实质性收入源自零售店、授权商品、餐厅和其他商业活动的收入。例如，2011年大都会艺术博物馆通过举办商业活动获得的收入为9500万美元，其中净收入近600万美元。如果商业收入超过博物馆总收入的15%~30%，博物馆就会失去免税资格。因此，博物馆需要特别留意对赢利性子公司商业收入的管理。

寻求增长机遇的企业必须随时关注非政府组织的需求。医院、大学、博物馆、剧院或宗教组织随时会计划扩建或新建楼宇，而且很可能已经获得了项目开发资金。通常，此类组织机构的建筑建设活动都是重大项目。建筑师和施工企业必须深入了解项目情况，然后再进入投标流程。如果企业在一两个领域术有专攻，拥有良好声誉，成功竞标的机会非常大。例如，格里建筑师事务所的建筑师弗兰克·格里（Frank Gehry），在建筑新式博物馆方面颇负盛名，只要博物馆能够承担其不菲的报价，格里几乎总是能成功竞标。全球顶级医疗机构建筑公司帕金斯威尔（Perkins + Will）建筑设计事务所也是如此。

政府何时会成为阻碍经济发展的障碍，而非促进经济发展的加速器

很多人认为政府应当实施前面提到的六大职能，但与此同时不少企业和协会组织也会抱怨，称政府行为不但没有刺激经济活动，反而抑制了经济发展。这些抱怨可以总结为以下三种类型。

法规

政府在保护民众健康和安全时，往往要求企业按章办事，制定各种诸如“企业不得污染环境，不许出售劣质肉类或鱼类……”的规定。企业必须掌握这些指导方针，填写各类表格报告，甚至要投入成本学习政府最新出台的各种法规。例如，2002年出台的《萨班斯-奥克斯利法案》就是一个例子，它迫使企业不得不做大量文书工作，规定企业出现违反职业道德的问题时由首席执行官承担责任，为企业制造了不小的负担。诚然，该法案以及类似的管理规定的确会促进会计和法律事务的快速增长，但随之而来的代价是很多企业会出现增长缓慢和赢利能力下滑的局面。

归根结底，我们要衡量的是通过一项法规的成本与其产生的预期收益相比孰高孰低。也就是说，这项法规是不是有必要制定？它能解决多少问题？企业理解和遵守该法规需要投入多少时间和精力？有多少企业会遵守这条法规？政府制定这条法规是压制还是促进了经济发展？在理想状况下，我们当然希望政府法规取得的收益远远超出制定这些法规所付出的成本。

虽然过度管理不是好事，会影响到经济增长，但一些保障食品质量、水质、空气质量和药品质量的必要法规还是不可或缺的。老百姓对此深有体会，他们不希望呼吸被污染的空气，饮用被污染的水源，食用有毒食品，在危险道路上驾驶有轮胎安全隐患的问题车辆，或是居住在隐患重重的豆腐渣大楼里。

高税收

企业经常抱怨的另一个问题是政府法规制定者的收入是靠提高税收来实现的。也就是说，根本不存在所谓的“零成本法规”。因此，问题的根本在于政府制定的法规是否有效以及能否得到有效实施，毕竟有效的法规实施才能减轻纳税人的负担。

不确定成本

立法过程本身就涉及参与政策制定的各方当事人，因此很多问题会长年累月地拖延下去，导致各种不确定因素的出现，阻碍企业的投资活动进展。实际上，在欧元区，希腊和西班牙的未来之所以岌岌可危，正是因为提高贷款利率的做法阻碍了企业投资的积极性。在美国不少地区，高额借贷成本抑制了州政府和市政府的债券融资活动。很多美国城市以及伊利诺伊州都开始面临居高不下的债券发行成本。加利福尼亚州的斯托克顿市和圣贝纳迪诺市已经宣布破产，高昂的债券发行成本让伊利诺伊州举步维艰。在美国，政府会不会继续提高支出限额，如何管理惨不忍睹的养老金和医疗保险方案，都为经济发展增添了不确定性，进而阻碍了企业的投资活动。

为更好地实现共同利益，各国政府应该如何合作

低增长经济的最大危险在于一些国家会为私营部门利益做出让步，设置关税壁垒对其实施保护。在经济发展高度互联的今天，一旦某个国家做出这样的举动，其他国家都会以此为正当理由建立自我保护的壁垒，最终影响到世界贸易和经济的增长。这种情况与“节俭悖论”颇为相似，如果每个人都决定增加储蓄减少消费，经济增长势头必然会放缓。

有鉴于此，各国政府需要紧密合作，在国际贸易组织和其他国际组织的框架内共同促进而不是限制国际贸易的发展。各国政府和私营部门之间需要密切协调，共同开发有关知识产权保护、贸易管理、船运和运输法规、银行和金融监管制度，以及通信和互联网准则等全球性商业标准。

对于全球经济增长和企业增长，与之相关的不只是自由贸易问题。例如，国际货币基金组织等国际金融机构，应鼓励发达国家投入资金，帮助陷入财务困境的欠发达经济体。我们正处在一个划时代的阶段，一个复杂和充满未知的环境，欧洲央行正背水一战，启动欧元稳定机制，与陷入困境的南欧经济体合作，全力应对债务危机，不惜一切代价维护欧元体系，重振欧洲的经济和企业发展。

小结

政府和政府机构在每个国家都发挥着重要作用。作为国家管理机构，政府至少应在国防、基础设施建设和教育方面发挥关键作用。不过即使是在这些领域，政府也需要企业提供产品或服务以协助其项目开发，如生产军事装备和物资，建设铁路、海港、机场、高速公路、学校和其他项目。在一些国家，政府还要发挥其他一些职能，如投入公共支出采购必需的产品和服务。在这些领域，政府通常选择与竞标成功的营利性企业进行合作。如今，政府越来越倾向于采用公私合作关系开发项目，保证基础设施建设所需的资金。同样，非政府组织也要采购必需的产品和服务。在参与政府和非政府组织的竞标活动时，尽管企业需要填写各种表格，但是在成功竞标的项目还是有利可图的，对那些与政府和非政府组织有着广泛深入合作关系的企业来说更是如此。在一个经济体内，当企业支出和消费者支出总体出现下滑时，企业应意识到强势经济体的国家政府才是你的摇钱树，能为企业提供有效的增长机会。

思考

1.你的企业为政府机构做过哪些工作？整体来看，这种合作是赢利的还是亏损的？如果是亏损的，原因是什么？

2.你是否能发现任何可为企业带来赢利机会的政府工作？你的企业在政府招标活动中能否胜出，能否保证获得足够利润？

3.你有没有在非政府组织的特定部门工作过？有没有在该领域培养某些技术专长或具备一定声望？是什么原因导致你没有继续强化在该领域的优势？

4.在设有高关税壁垒或非关税壁垒的国家，你的企业会不会失去销售机会？你会不会游说本国政府对其他国家产品设置关税壁垒或非关税壁垒，你认为这是解决企业发展问题的最佳做法吗？

后记

我们正处在自大萧条时代以来最危险的时代。和过去一样，当前我们面对的也是全球化危机。各种各样的因素纠缠在一起，如经济衰退、高失业率、基础设施不稳、贫困、军事问题、宗教冲突、环境威胁和政治极化，使我们很难做出有效应对。在这种形势下，每一个受影响的群体，无论是个人、社区、企业、政府、领导人、科技界、社会文化机构还是非政府组织，都必须做出新的尝试，努力改变本群体以及整个大环境的现状。简而言之，在振兴全球经济的问题上，我们每个人都必须做到匹夫有责。

本书谈到的是上述群体中的重要一环——企业。企业必须和其他群体合作，实现共同成长。在这个过程中，企业必须接触对其发展具有关键影响的群体——顾客。当今世界存在着大量财富，但财富的分配极不平衡。尽管如此，这些财富并没有用来消费或投资。众所周知，无论通过国内贸易还是国际贸易，消费都是促进经济增长的必然之路。而要促进消费，就必须借助营销的力量。

在经济危机时代，人们会紧缩消费努力储蓄，他们担心未来形势，希望把钱存起来未雨绸缪。在美国、中国、欧洲和世界各地，所有的消费者莫不如此。当人们不再消费时，各个行业受其影响会停止商业投资。储蓄对个人来说是件好事，但对整个社会而言非常不利。换言之，消费者和企业必须认识到节俭悖论。如果人人都只储蓄不消费，企业就挣不到钱，进而削减成本，裁撤员工，最终导致消费者和企业两败俱伤。这一悖论表明，在经济萧条时期储蓄并不会让人们富有，最终只会让他们变得更加贫

穷。

在经济景气时期，消费和投资活动比比皆是。实际上，个人、企业和政府在这个时期应当考虑的是如何减少消费，以免让个人收入、企业利润和政府信用入不敷出。其实，我们之所以会陷入今日的窘迫局面，正是因为经济景气时期的放任自流所致。面对当前的经济危机，我们一直关注的是如何缩减债务，现在必须想办法启动消费了。

而要启动消费，我们必须借助营销的力量。需要注意的是，我们的目的不是为了消费而消费，不是盲目地做无用功，而是为了满足数十亿人的商业需求，刺激消费和投资。毕竟，我们还远未实现全世界范围内对商品需求的极大满足。

要想实现这个目的，我们只能依靠营销，动员那些有钱进行投资和消费的群体，通过他们刺激经济的发展。在此过程中，我们固然需要稳健的货币、财政和贸易政策，但这些政策的制定并不需要营销手段的介入。与此相反，需要借助营销力量的是经济政策的制定。现在我们必须转变思路，由企业、创业者和消费者自下而上地吸引政府和领导者的支持，而不是反其道而行之。为推动营销的顺利开展，企业、创业者和消费者必须对政府施加影响，使其支持市场活动。政府行为的两种极端情况——经济紧缩和刺激消费——都会阻碍经济的恢复。实际上，我们需要的是在这两个极端之间寻找一种平衡，说明如下。

经济紧缩和刺激消费观点之争

美国几乎每过五年就会经历一次经济萧条，这种情况似乎已经成为企

业资本主义的必然产物。近年来，阅读马克思的《资本论》开始在很多行业蔚然成风。当然，人们要了解的倒不是书中的政治观点，而是其中的经济分析。马克思观察到，随着经济的发展投机活动也会增加，因为人们普遍预测这种增长会继续持续。当经济发展的泡沫越来越大最终爆裂时，繁荣的市场形势会戛然而止，急转直下。人们的工资不再增长，整个经济缺乏大规模购买力维持较高的消费水平。对此，马克思称之为工人阶级的悲惨遭遇之一，便是无力购买自己生产的产品。¹

当然，现实世界中的经济情况远比《资本论》中的描述复杂得多。值得注意的是，在美国和很多其他国家，财富正变得越来越集中。据估计，美国1%最有钱的富豪控制了全国43%的财富，占全国收入的24%；10%排名最靠前的富人，其财富增长率远高于90%的普罗大众。这种情况导致了美国财富的空前集中，但颇具讽刺意味的是，这些富人恐怕没想到，经济发展局面竟然会葬送在自己的手中。曾几何时，消费者支出在美国国民生产总值中的比例占到了70%。但现如今，面对抵押违约、借贷紧缩、信贷限制和高失业率等诸多困扰，消费者很难继续保持如此高的消费水平。

从政策层面来说，医治当前经济痼疾有两种完全相反的途径，即经济紧缩政策和刺激消费政策。

（1）经济紧缩政策。建议采取经济紧缩政策的人认为，造成当前经济问题的原因是政府规模越来越大，在社会保险、医疗救助、大学贷款和残障扶助等权益计划中过分投入，此类投入应当被削减或消除。他们并不指责政府庞大的军事开支，而是反对征收新的税款为这些项目投入资金。他们建议政府削减教师、警察和消防员等岗位，认为大多数公务员不过是

政治仆从，应当加入私营部门。他们认为私营部门无法为这些公务员提供工作机会，更糟糕的是，他们没有考虑到，如果政府雇员丢掉工作加入失业大军，这些人必须依靠失业保险节衣缩食地生活，使得已经遭受打击的消费者支出更加雪上加霜。实际上，采用经济紧缩政策恰恰是导致失业率上升的主要原因。经济紧缩会让所有人都勒紧腰带过日子，导致对产品的需求下降，进而造成企业削减工作岗位。如今越来越多的经济学家认为，正是由于德国在欧洲范围内推动的严格的经济紧缩政策，最终导致了西欧经济形势的恶化。

紧缩政策支持者非常担心债务问题，提倡避免债务违约和通货膨胀。在他们看来，债务违约和通货膨胀已经迫在眉睫，而不是5年或10年后才会发生的事。他们不希望债务继续增长，反对政府借贷和大肆印刷钞票的行为，他们认为这样做会导致通货膨胀，使美元贬值，最终伤害债权人的利益。也就是说，他们希望由债务人而不是债权人负担债务问题。因此，如果某个家庭的房屋被水淹掉，无法继续偿付抵押贷款，紧缩政策支持者认为银行应当取消抵押品赎回权，让债务人而不是银行承担损失，尽管人们在申请抵押贷款购房时银行总是非常慷慨。实际上，紧缩政策关注的核心是谁来买单的问题，即债务人和债权人分别应当承担多少损失。

经济紧缩政策支持者还认为企业需要更大的投资动力。要想获得这种动力，首先要降低营业税和个人所得税，这样企业和个人才有更多的钱进行投资。当然，这种观点成立的前提是需求和消费规模必须足够大，只有这样才能催生大量投资机会。在这个问题上，供给面经济学认为卖方是主要的投资动力，而需求面经济学（凯恩斯主义）认为买方必须具备足够的购买力才能产生投资动力，两种观点存在显著的区别。

(2) 刺激消费政策。反对经济紧缩政策的人认为应当启动新一轮刺激消费。以保罗·克鲁格曼 (Paul Krugman) 等人为首的自由派经济学者支持这种观点。克鲁格曼认为, 2008 ~ 2009 年的第一轮刺激消费活动推出的太迟, 而在经济紧缩政策支持者眼中, 这次活动根本是一场彻头彻尾的失败。他们认为, 刺激消费投入的预算并没有花在基础设施方面, 而是大部分流向了各州和地方政府以维持其公务员开支。不过, 持相反观点的人认为, 刺激消费政策的确对美国经济产生了积极影响。如果没有这一轮的刺激消费, 很多州会大量解雇公务员, 美国的失业率可能激增至 8.3 ~ 11 或 12 个百分点, 各级政府由此需要支付的额外失业补助更是一个无底洞。²

支持者认为, 目前需要尽快推出刺激消费活动的原因有两个。首先, 美国经济面对的最迫切的问题不是债务违约, 而是失业问题。政府可以通过印钞票来偿付债务, 当务之急是提供工作机会, 因为只有这样才能推动商业发展和政府税收。只要美元能维持在储备货币的安全范围内, 短期债券收益率就会保持稳定和可控性。尽管人民币正努力寻求在东南亚、俄罗斯、巴西和其他国家贸易结算中的主导地位, 但目前还没有力量和美元抗衡。因此, 认为刺激消费会导致恶性循环式通胀的可能性非常低, 因为各种影响力指向的结果不是通货膨胀而是通货紧缩。这是因为企业总是努力求得生存, 会想方设法降低成本和产品价格, 而不是让物价上涨, 这一点是由高度竞争经济体的本质所决定的。与此相反, 通货膨胀只会在物价快速上涨的情况下出现。综上所述, 他们认为通过新一轮刺激消费来增加工作机会是可行的, 不会导致失控的通货膨胀。

如果两派都认同解决当前经济问题的当务之急是创造工作机会而非降

低债务负担，那就可以讨论具体行动了。双方应当意识到并接受这样一个事实，即可创造大量工作机会的领域主要集中在基础设施重建方面，如各种桥梁、道路、铁路以及其他需要修理、维护和提高生产效率的基础设施。这些领域都需要建筑施工，需要重新聘用那些在2008年因为房产泡沫大批失业的建筑工人。一旦投入资金改善基础设施建设，钢铁、水泥和其他原材料行业都会被带动，与此相关的设备和服务行业也会出现需求增长。如果情况理想，在基础设施领域增加工作机会可产生连锁反应，带动各种相关行业的需求和消费，重振消费者信心和消费水平。

那么，在紧缩和刺激两种极端政策之间寻找解决方案有没有可能呢？在上面的分析中，我们在比较这两种政策时都是以绝对情况为前提的，并没有讨论任何中间状况。我们是否可以认为在这两个极端之间存在中间观点，认为辛普森-鲍尔斯报告（Simpson-Bowles Report）提出的减债增税混合方案或许可行呢？³毕竟，尽管由于党派之争未能立法通过，但该报告中的观点还是赢得了广泛的政治支持，在美国选民中得到了30%的投票。

实际上，一旦观点相争的两派在中间立场上达成一致，很多政治纠纷和阻碍商业发展、抑制投资借贷活动的经济不确定因素都会一消而散，为美国再次带来繁荣。

我们需要消费和投资来建造更好的公路、通信、能源系统、水利卫生和保护系统，以及其他各种基础设施。其实，我们并不缺少资本，真正缺少的是消费者信心和合作精神。简而言之，我们需要每一个个体、企业、组织机构和国家政府齐心协力地增加消费。我们必须利用营销学及其实

践，帮助上述群体战胜对消费的恐惧，抵制恐慌性存储的冲动。在激发消费者信心和希望方面，营销必须发挥重要的引导作用。这是因为，营销的能力和魅力就在于，它能为每个人编织“美梦”——你值得拥有更好的生活！

我们需要企业开发更多的产品、服务和体验，同时制定令消费者难以拒绝的优惠价格。我们要减少金融衍生品的数量，设计更多像iPad这样的优秀产品。我们要恢复生产营销文化，抑制货币金钱文化，因为后者只会诱导人们玩金钱游戏，贪得无厌地依靠虚拟手段敛聚财富。我们应当大力宣扬营销者，即新经济学家，依靠他们激发消费者消费和企业投资。以前的经济学家并不了解营销领域，他们只关注抽象的理论。但营销者则不同，他们喜欢研究消费、竞争、创新等真实世界的经济影响要素。我们认为营销应当和古典经济学家联手，在影响国家政策的同时指导企业发展战略，这样才能有效地解决当前问题。

每一个企业都应当成立两个而不是一个营销部门。普通营销部门从事战术性工作，负责销售企业生产的产品，它利用的是产品、价格、渠道和促销，即传统的4P理论来指导工作。普通营销部门的任务是把企业产品推向现有市场渠道，以及为产品开发新的市场渠道。过去，普通营销部门使用传统媒体宣传产品信息，如今则利用数字化手段和社交媒体等方式，在合适的时间向正确的受众更精确地传递关联度更高的信息。

另一个营销部门从事的应当是战略性工作，它关注的不是企业目前生产的产品，而是未来要提供哪些产品。企业应当关注顾客未来三年的需求和期望，而且必须提前预料到未来的竞争对手。它们必须想象未来可能出

现的新技术和新媒体，必须具备创新思维能力，预见到技术推动和全球化为企业带来的机遇，必须让最高管理层不断更新意识，随时准备接受新的创意。

总而言之，在当前萎靡不振的经济时代仍然存在增长机会。我们在本书开篇介绍的九大趋势，每一个趋势都能创造发展机遇。紧接着，我们提出了实现增长的八种途径。可能有些企业以及采取了其中某一种途径，但忽略了其他途径蕴含的潜在机会；还有些企业可能对几种途径都有所涉猎，但参与水平很低，并没有进行深度挖掘。本书的写作目的是对企业发展遇到的问题进行描述，同时提出相应的解决之道。此外，我们在每一章结尾提出了一些思考问题，以帮助企业了解利用每一种途径实现增长时可能遇到的问题。

营销者擅长的是发现机遇，他们习惯于在危机时代敏锐地察觉机会。我们希望企业能够转变思维，从忧虑危机转变为思考如何利用营销为企业寻找新的增长机遇。

注释

Introduction

1. “Negative Population Growth: Historical and Future Trends,” www.npg.org/popfacts.htm.
2. Thomas B. Edsall, “The Hollowing Out,” *New York Times*, July 8, 2012.
3. Rana Foroohar, “Slowdown Goes Global,” *Time*, June 18, 2012, p. 43.
4. Mark Penn and E. Kinney Zalesne, *Microtrends: The Small Forces behind Tomorrow's Big Changes* (New York: Twelve, 2007).
5. Greg Verdino, *Micromarketing: Get Big Results by Thinking and Acting Small* (New York: McGraw-Hill, 2010).

Chapter 1

1. Jack Neff, “P&G Plots Growth Path through Services,” *Advertising Age*, March 22, 2010.
2. See Tim Calkins, *Defend Your Brand: How Smart Companies Use Defensive Strategy to Deal with Competitive Attacks* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).
3. Kotler Marketing Group, *Marketing Through Difficult Times: Best Practices of Companies that Found Ways to Prosper During the Great Recession, 2011* (Washington, DC: Tony Kotler, 2011).
4. Philip Kotler, “Phasing Out Weak Products,” *Harvard Business Review* 43, no. 2 (March–April 1965): 107–118.

Chapter 2

1. Christine Birkner, “10 Minutes with John Goodman,” *Marketing News*, October 30, 2011, 28–32.

2. Mark J. Penn and E. Kinney Zalesne, *Microtrends: The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes* (New York: Twelve, Hachette Book Group, 2007).
3. *Mitchells Offers the Perfect One to One Fit*, FBNews.net/Smartbiz.com.
4. Stacy Straczynski, "Probing the Minds of Teenage Consumers," *AdWeek*, September 23, 2009.
5. Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
6. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review* (July-August 1960).
7. Euclid Industrial Maintenance and Cleaning, FBNews.net/Smartbiz.com.
8. Frederick Reichheld, "One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review* (December 2003).
9. James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Joe Wheeler, *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston: Harvard Business Press, 2008).
10. Ben McConnell, Jackie Huba, and Guy Kawasaki, *Creating Customer Evangelists* (Washington, DC, Kaplan Publishing); Matthew W. Ragas and Bolivar J. Bueno, *The Power of Cult Branding* (Roseville, CA: Prima Venture, 2002); and Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Creating Raving Fans*, (New York: Morrow, 1993).
11. Birkner, "10 Minutes with John Goodman," 30.
12. Ibid.
13. See Michael Lowenstein, "Employee Ambassadorship," Harris Interactive, 2007.
14. http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list.

Chapter 3

1. www.interbrand.com/best-global-brands.
2. For more on sensory marketing, see Martin Lindstrom, *Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff We Buy* (New York: Free Press, 2005).
3. See Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2013).

Chapter 4

1. Masahiro Fujita, President of Sony's System Technologies Laboratories, quoted in, Tellis, Gerard J. (2013), *Unrelenting Innovation: How to Create a Culture of Market Dominance* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013) January, forthcoming.
2. Some parts of this chapter have appeared in Fernando Trias de Bes and Philip Kotler, *Winning at Innovation: The A-F Method* (New York: Palgrave Macmillan, 2011), with permission.
3. Gilda Waisburd, *Creativity and Innovation*, Extension Forestry Reform, 1287 Col. Bosques de las Lomas CP 11700, Mexico, DF.
4. Trias de Bes and Kotler, *Winning at Innovation*.
5. Steven J. Spear and John Kenagy, Deaconess-Glover Hospital (A), Harvard Business School Case, Prod. #: 601022-PDF-ENG, July 19, 2000.
6. yet2.com Inc., www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm.
7. Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, "Customers at Work," *Marketing Management* 15, no. 8 (January-February 2006): 26–31; Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, *Creating Do-It-Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies* (Mason, OH: Texere Southwestern Educational Publishing, 2005).
8. Trias de Bes and Kotler, *Winning at Innovation*.
9. Stephan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review* (April 2002): 74–81.
10. Pioneering work in this area is represented by Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32, no. 7 (July 1986): 791–805. Also see Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge: MIT Press, 2005); and Pamela D. Morrison, John H. Roberts, and David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status," *Research Policy*, 33, no. 2 (2004): 351–362.
11. Jeff Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* (New York: Crown Business, 2008).
12. See "Fiat Mio, the World's First Crowdsourced Car" <http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Fiat-Mio-the-World's-First-Crowdsourced-Car-00273.html>.

13. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea," *Harvard Business Review* (September 2009): 43–45; Anya Kamentz, "The Power of the Prize," *Fast Company* (May 2008): 43–45; Cisco. www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html.
14. Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (New York: HarperCollins, 2006).
15. Philip Kotler and Kevin Keller, *Marketing Management*, 13th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 2008), 577.
16. John W. Heinke Jr. and Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010) 41–46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market," *Journal of Marketing* 72 (July 2008): 90–104. Note that this research also shows that customer involvement can also slow the development process if a high level of interaction and coordination is required across stages.
17. "Asia's New Model Economy," *The Economist*, October 1, 2011, p. 14.
18. Robert G. Cooper, "Stage-Gate System: A New Tool for Managing New Products," *Business Horizons* (May-June 1990).
19. Trias de Bes and Kotler, *Winning at Innovation*, Chapter 2.
20. *Ibid.*, see Chapter 9.
21. Example extracted from W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business School Press, 2005).
22. www.innovaforum.com.
23. "The World's Most Innovative Companies. Special Report—Innovation," *Business Week*, April 24, 2006.
24. See Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and David Young, *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).
25. C. K. Prahalad, *The Innovation Sandbox*, Strategy+Business. Booz Company, reprint #06306.
26. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: A New Approach to Finding Product, Market, and Marketing Mix Ideas* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
27. Kotler, Kartajaya, and Young, *Attracting Investors*.

Chapter 5

1. "A Profile of U.S. Importing and Exporting Companies, 2009–2010," U.S. Department of Commerce, Washington, D.C. 20230, April 12, 2012.
2. www.census.gov/econ/smallbus.html#.
3. See Tyler Cowen, "What Export-Oriented America Means," *The American Interest* (May–June 2012).
4. See Country Projections in OECD Economic Outlook, [www.oecd.org/OECD EconomicOutlook](http://www.oecd.org/OECD%20EconomicOutlook).

Chapter 6

1. Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May 1987).
2. "KPMG Identifies Six Key Factors for Successful Mergers and Acquisitions; 83% of Deals Fail to Enhance Shareholder Value," *Risk World*, November 29, 1999.
3. Ulrike Malmendier, Enrico Moretti, and Florian Peters, "Winning by Losing: Evidence on Overbidding in Mergers," April 2011, <http://economics.mit.edu/files/6628>.
4. See "FTC to Challenge Nestlé, Dreyer's Merger," www.ftc.gov/opa/2003/03/dreyers.shtm.
5. See "Joint Ventures and Strategic Alliances," *Encyclopedia of Business*, 2nd ed. www.referenceforbusiness.com/encyclopedia
6. www.abrakadoodle.com/Crayola.htm.
7. See "Co-branding," *Wikipedia*.

Chapter 7

1. These six corporate initiatives are described in Philip Kotler, David Hessekiel, and Nancy R. Lee, *Good Works! Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World . . . and the Bottom Line* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2012).

Chapter 8

1. Paul Begala, "Blame the Right: The GOP Puts Party Before Country Every Time," *Newsweek*, May 21, 2012, p. 14.
2. Michael Lind, *Land of Promise: An Economic History of the United States* (New York: Harper/Harper Collins, 2012). This economic history of the United States argues that the country thrives when the federal government acts as a robust partner to private enterprise.
3. Milton Friedman, "The Role of Government in Education," in *Economics and the Public Interest*, ed. Robert A. Solo, Rutgers, NJ., Rutgers University Press, 1955.
4. See ADB Institute, "Illustrative Examples of PPP in the EU," www.adbi.org/working-paper/2011/05/13/4531.financial.instruments.ppp.infrastructural.dev.eu/illustrative.examples.of.ppp.in.the.eu/.

Epilogue

1. See "Marx to Market," *Bloomberg BusinessWeek*, September 19–25, 2011, 10–11.
2. See Dylan Matthews, "Did the stimulus work? A review of the nine best studies on the subject," *Washington Post*, August 24, 2011. "Of the nine studies I've found, six find that the stimulus had a significant, positive effect on employment and growth, and three find that the effect was either quite small or impossible to detect."
3. Jeanne Sahadi, "Bowles-Simpson Back on Table," *CNN Money*, April 17, 2012.



WILEY

[美] 菲利普·科特勒 米尔顿·科特勒 著

Philip Kotler

Milton Kotler

毕崇毅◎译

营销的未来

如何在以大城市为中心的市场中制胜

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



WINNING GLOBAL MARKETS

HOW BUSINESSES INVEST AND PROSPER IN THE
WORLD'S HIGH-GROWTH CITIES



机械工业出版社
China Machine Press

科特勒营销系列

营销的未来：如何在以大城市为中心的市场中制胜

Winning Global Markets:How Businesses Invest and
Prosper in the World's High-Growth Cities

(美)科特勒 (Kotler, P.), (美)科特勒 (Kotler, M.) 著

毕崇毅 译

ISBN : 978-7-111-50071-1

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

献词

赞誉

推荐序

前言

致谢

第1章 全球化城市的经济力量

第2章 城市区如何在国际经济中竞争

第3章 创造财富的真正动力：全球跨国公司投资

第4章 跨国公司如何通过选择城市实现增长

第5章 城市如何通过竞争吸引大中型跨国企业

第6章 国家如何帮助城市经济体走向繁荣

第7章 企业和城市的责任

第8章 营销者如何管理以城市为中心的全球化经济

补充阅读资料

献词

米尔顿·科特勒

谨以此书献给科特勒管理中心在北京、深圳、上海和武汉的所有同事，没有你们对企业和政府营销活动的大力支持，我们绝对无法取得任何成功。

菲利普·科特勒

谨以此书献给我的九个孙子和孙女：乔丹、杰米、艾丽、艾比、奥莉薇娅、萨姆、沙伊娜、萨菲尔和丹特，他们必将见证跨国新经济体和超级城市的繁荣。

赞誉

全球化使世界经济变得越来越紧密，但它并不是扁平的，科特勒兄弟在本书中明确指出了这一点。非常感谢他们的真知灼见，揭示了全球财富发动机——600多座城市推动经济发展的奥秘。本书对于中国企业非常实用，为它们制定国际营销战略提供了创新思路。

——张瑞敏

中国青岛，全球最大家电制造商海尔集团首席执行官

一部值得政府官员和企业管理者认真思考的重要作品，它阐述了以地理位置为目标转移经济活动重心的全新发展模式。

——尼尔马利亚·库马尔

塔塔有限公司集团执行委员会委员，伦敦商学院营销学教授

作为一家跨国公司，我们的未来和世界各地的主要城市市场息息相关。我们要解决的问题是如何改变企业的本国文化，使之成为真正的全球化公司。对此，科特勒兄弟在本书中给出了详尽的回答。

——阿迪·戈德瑞

戈德瑞集团董事长

长久以来，经济科学的研究总是围绕企业和国家的层面展开，但科特勒在这本新作中阐述了以城市为基础发展经济的新思路。他认为通过资源

整合和共建可以创建有效的使用价值服务，使作者的观点得到了进一步支撑。城市是人类创造的服务体系中最为中心和最为复杂的网络，整合了来自企业、政府和大众提供的资源。在这个新课题的开发方面，商学院的研究和教育应当走在时代前面。

——埃佛特·顾默生

瑞典，斯德哥尔摩商学院服务管理和营销学荣誉教授

值得每一位致力于推动经济增长的城市管理者借鉴的实用指导手册！

——南希·贝里

得克萨斯州卡城（德州农工大学所在地）市长

科特勒兄弟长期致力于各种营销问题的研究，是营销学领域当之无愧的权威。如何实现有效投资是一个非常棘手的难题，要想取得事半功倍的效果，本书是企业管理者的必读之作。

——穆扎米尔

斯里兰卡，科伦坡市市长

.....全新的观点，阐述了企业应当以全球化城市为基础开展业务的理由.....每一章都令人茅塞顿开，让人学会逆向思维。

——杰格迪什·谢斯博士

埃默里大学戈伊祖塔商学院、查尔斯凯尔斯塔特营销学教授

.....数据翔实、分析入里，科特勒兄弟在书中介绍了跨国企业围绕城市开展业务的具体方式。面对瞬息万变的世界经济格局，本书能有效指导企业做出重要决策。

——戴维·艾克

Prophet公司副董事长，Aaker on Branding作者

中航国际控股有限公司正在全球范围内拓展业务，我们在非洲、美国、拉美等地的很多城市都发现了投资机会。科特勒兄弟的这本新书第一次以系统化方式介绍了如何选择最佳的城市进行市场开发，有效地指导了我们旗下的地产、酒店、机场、商场和其他公司的战略决策。

——吴光权

中国北京，中航国际控股有限公司首席执行官

科特勒兄弟的又一部力作，为中国城市融入国际行业创新提出了新视角。更重要的是，在本书帮助下武汉成功地转型成为一座国际化都市。

——唐良智

华中商业中心武汉市（拥有1000万人口）市长

对于希望在未来20年实现企业快速发展的跨国公司管理层来说，本书的观点大有裨益。科特勒兄弟高瞻远瞩地指出全球城市化经济和发展中国家城市迅速崛起是未来的两大趋势，只有顺应这一趋势，跨国公司管理者才能取得成功。

——大卫·霍尔

未来主义者，Entering the Shift Age作者

面对不断变化的新时代，科特勒兄弟为大城市（产品和服务的最大消费者）和大企业（产品和服务的最大提供商）提出了取得发展的完美指导。

——马歇尔·戈德史密斯

纽约时报畅销书MOJO和What Got You Here Won't Got You There作者

快速变化的全球宏观经济因素，不断更新的人口特征和环境，时刻都在挑战着企业、国家和城市，使之快速调整发展战略，优化资源分配。面对瞬息万变的需求，企业和城市管理者在寻找致胜之道时必须大胆尝试未知的领域，走前人未曾走过的路。这本书就是一个很好的例子，它提出的数据、观点和新颖思路全都突破常规思维，力图用一种创新的解决方案应对上述挑战。我认为，这本书对企业和城市管理者非常有帮助，能很好地指导他们发现新的经济增长点。

——阿马尔·凯博拉

斯里兰卡联合利华公司前董事长兼首席执行官，John Keells控股公司董事，哈顿国家银行董事，锡兰饮料集团董事，锡兰金狮啤酒公司董事

城市是了解发展中经济体的窗口，也是企业进入新兴市场的最佳途径。科特勒兄弟透过这扇窗户向营销者和战略制定者揭开了新的发展前景，以令人信服的数据阐述了企业选择城市和利用商机的正确方式。

——乔治·戴伊

宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授，Strategy from Outside In：Profiting
from Customer Value作者

跨国公司在全球范围内选择城市投入资源时必须非常慎重，本书的价值在于为企业提供了明确的指导，它能帮助企业了解和评估不同城市的优缺点，从而做出正确的决策。

——哈施·马里瓦拉

印度马里科有限公司董事长

我在中国为多家企业开发商业战略已有20年经验，深知了解城市经济的重要性。企业必须慎重选择准备投入资源和展开营销活动的都市圈。遗憾的是，如何通过选择城市推动企业增长目前还没有成为商学院讲授的课题。这本书无疑弥补了这一空白，它能帮助企业有效地认识和评估各国城市的优缺点，让管理者做出正确的选择。

——刘胜义

中国深圳，腾讯公司高级执行副总裁

全球600个城市区贡献了67%的世界GDP，这个数据给我留下了深刻的印象。毫无疑问，每一个大企业都必须在这些城市中寻找发展机遇。

——陈斌博士

中国成都，大陆希望集团首席执行官

这本书推出非常及时，具有很好的指导意义，因为全球绝大部分人口都生活在城市地区。大城市决定着我们的生活和交往方式，书中介绍了营销者应如何积极参与这种变革。书中的观点对日本的发展尤其有帮助，因为这里的消费者行为具有高度的城市化特征。通过介绍大城市发挥的作用，科特勒兄弟帮助我们认识到应当在公私营部门之间实现协作，应当投资未来，应当同时为企业和社会创造长期价值。

——Kozo Takaoka

日本雀巢公司总裁兼首席执行官

这本书是企业和管理者的必读之作，科特勒兄弟在我们的航空园项目中提供了大力指导，我认为这本新作一定会为市场创造更大的价值。

——金乾生

中国阎良航空产业基地主任

推荐序

在最近的雾霾纪录片事件之前，大家已经对北京的居住环境和通勤情况深恶痛绝，我有很多朋友都表示要离开北京，去寻找一个小城市过悠然生活。可是这么多年过去了，不仅我的这些朋友没有离开北京，而且越来越多的人涌入这个巨大到让生命觉得短暂的城市！为什么？这就是科特勒兄弟这本书向我们阐明的伟大城市的魅力！

我们每个人、每个企业不是生存在空洞化的“民族国家”里的，我们活在具体的城市和社群中。正是我们对城市和社群的选择部分决定了我们的眼界，我们的品味，我们的朋友圈子，甚至我们的家庭成员。公司的竞争战略不仅仅决定我们要做什么产品，还关乎我们在哪里开始我们的业务，因为这决定了我们可以获得什么样的人才和资源。

科特勒经典4P营销体系中的一个P是“Place”，我们通常翻译成“渠道”，在今天全球化的竞争环境中，我们不仅仅要关注渠道，更应该关注企业对经商的具体地理空间（城市）的选择。企业对城市的选择就是基于公司总体发展战略对城市的文化、人才、交通、资源、产业、资本、政策的综合决策，是企业竞争战略的关键环节。

在本书中，两位科特勒教授系统地回顾了包括简·雅各布斯的《美国大城市的死与生》的规划视角，弗里德曼的《地球是平的》的全球经济视角，理查德·佛罗里达的《你属哪座城？》的个人和创意产业视角的系列论体系，并分析了东京、纽约、丹佛、斯德哥尔摩、特拉维夫、深圳、西安、武汉、孟买等城市的创新之路。基于这些分析和实证案例研究，两位

科特勒先生创造性地提出了基于“营销战略”的城市决策模式。

在本书中，两位科特勒先生忠告城市管理者：一个城市要提升其对关键利益相关者的吸引力（城市关键利益相关者包括跨国公司、人才、游客、资本家），城市必须在明确的愿景之下提升城市的11种关键特征，它们分别是：城市或城市区的规模、人口组合、物流运输、激励政策、产业集群、供应链、中央政府政策、社会稳定性、政治和民事管理、教育水平和商业力量。具备这些优势特征的城市要比缺乏这些特征的城市更容易取得经济增长。

两位科特勒先生也向跨国公司的高层管理者提出城市选择战略的4个步骤和两类共16个具体条件。

最后，两位科特勒先生提出了城市和国家必须形成新的专业组织机构来推动城市经济发展，这个组织的核心特色是融合包括企业、民间组织、政府、国际机构的委员会机构。

这本书是城市发展经济和营销战略的跨界创新之作，为中国城市发展和跨国公司走向全球市场提供了系统的分析和新的洞见与范式。我推荐每一个城市经营者和公司高管认真研读此书，必有收获！

曹虎

科特勒咨询集团（KMG）中国区总裁

前言

本书着重介绍的是城市和企业。城市需要发展和繁荣，企业需要成长和壮大，两者之间显然具备密切相关的共同命运。

为什么会这样？城市不但要开发宜人的社会生活，同时也要开发经济活动以保障其未来发展。关于如何开发城市的社会生活如今已有诸多著述，但关于如何开发城市经济活动的作品却鲜有问世。一个城市的经济活动取决于它吸引和培育小企业、大中型企业以及跨国公司的能力。本书侧重讨论的是城市如何吸引跨国公司。这类企业具备雄厚的研发、投资、生产、配送和销售能力，能有效推动城市的经济增长。和国家一样，城市也有国内生产总值（GDP）数据。我们可以衡量一个城市可以创造多少GDP，它能帮助你了解城市提供了多少工作机会，有多少家庭和企业，以及人均收入水平和中位收入水平，这些都是衡量城市经济状况的晴雨表。

另一个要讨论的问题是城市的GDP增速。如果GDP增长强劲，城市就会创造更多工作机会，增加百姓收入。如果GDP增长放缓、停滞或是出现倒退，城市就很难维持发展。如今，很多昔日名城都出现了萧条和倒退，如密歇根州的底特律和弗林特，俄亥俄州的克利夫兰、代顿和杨斯顿，以及加利福尼亚州的斯托克顿和河滨市。究其原因，是因为这些城市都失去了对企业的吸引力。显然，对于城市的商人、工作者和求职者、政府官员和市民来说，这无疑是一个非常值得关注的问题。

另一方面，企业一直在努力寻找合适的投资目标，即适于生产、服务和销售产品的理想城市。发展中的企业必须寻找理想的经营环境，必须慎

重选择适宜的经营地点。它们必须定期评估当前所在城市的经济活动，根据变化及时做出调整。随着全球化贸易时代的到来以及技术进步创造的便利，很多国内企业会发现新的竞争对手正以价格更低和质量更好的产品涌入自己的市场。这下子它们坐不住了，必须奋起抵抗主动出击，转移到新的市场机会更大的城市去。

为了降低成本，很多企业已经把制造中心从发达国家迁移到了发展中国家。在此过程中，企业必须对城市 and 经营地点进行评估，从中选择最合适的目标。如果法国标致汽车准备拓展亚洲市场，那新的管理中心和生产工厂应该设在哪里呢？目前，标致已经在中国武汉和东风汽车组建了合资公司。如果要强化在华东地区一线城市（如上海、杭州或广州）的生产，标致又该怎么做？标致汽车的组装是在曼谷完成的，但是否应该效仿在印尼的做法在这里也建立生产基地呢？

显然，对企业管理者来说，了解不同城市和都市圈的经济地位至关重要。他们必须清楚在本地能销售多少产品，对外能出口多少产品，应当做出多大规模的投资，以及投资到企业的哪个增长点。同样，城市的经济地位也是政府管理者需要关注的问题，他们需要企业发展所创造的税收以支付各种费用，同时为市民创造工作机会。

成功的企业管理者必须了解城市生活的方方面面，如土地和住房成本，各种设施功能，以及城市未来10~20年的发展方向。企业必须了解产品和服务的消费群体、消费目标、消费时间、消费地点和消费方式，必须清楚开办公司和开展进出口贸易相关的法律和便利程度。

另一方面，城市管理者需要了解的是不同企业对于入驻经营有何不同

需求。并不是每个公司都有兴趣在你的城市开展业务，每一个城市都必须确定自己的优势，了解哪些行业和企业与城市的资源配置和发展方向最为吻合。吸引合适的企业入驻城市，从而推动繁荣带来税收，为市民创造工作机会，这是一项需要各种技巧的复杂任务，只有成功做到这一点才能保证城市管理者的连任。

通常，普通市民并不清楚城市的经济状况。他们更关注的是自己的工作、家庭、亲友、邻居和个人得失。学者和民意代表对城市经济的研究也不甚关注，因为他们认为经济开发是政府和国家层面的课题，而非城市需要关心的问题。

然而，过去30年的事实表明，这一情况正在悄然发生变化。国家政府热衷于全球自由贸易，资本投资、消费和贸易活动早已跨越国境走向全球化。发达国家的企业已经转变思路，以前它们只关心国内生产和消费，现在开始把生产中心转移到世界的东方。这样做的好处是可以降低企业成本，对营销和财务战略进行微调，以便在全球范围内更好地宣传品牌和创造需求，进而实现市场份额和利润的最大化。

与此同时，发展中国家也在不断学习如何通过生产来盈利。它们一直在学习如何销售产品和服务。在发展中国家，跨国公司的数量出现了大幅增长，来自东方新兴的跨国公司已经对西方老牌跨国公司形成了重大挑战。

在发展中国家，农村地区人口正不断涌入大城市。像圣保罗和雅加达等大型工业城市，正在逐渐发展为超级城市。人口数量超过500万的大城市和1000万以上的超级城市，已经控制了整个国家的经济命脉。在发展中

国家，大规模工业生产为新老城市吸引了大量农村人口。发展中国家就像海绵一样大量吸收着各方投资，积极开发本国的基础设施、制造业、自然资源和贸易活动。在这些国家，大量人口正通过城市化快速转变为劳动力，本地中产阶级的消费意识被唤醒，富裕阶层开始关注投资活动。

与此同时，发达国家的商业中心城市，如纽约、伦敦、巴黎、斯图加特、米兰和东京，也在通过吸引国内外人才和投资的方式发展新的行业和媒体，以此方式继续维持繁荣。

城市市场规模的巨大变化导致的结果是大量国内企业纷纷合并，形成实力庞大的跨国公司，控制整个国家的GDP和世界生产总值（GWP）。截至2010年，全球8000家企业共创造了90%的GWP。世界范围内有600座城市贡献了高达50%的GWP，仅其中的100强城市就创造了38%的GWP。趋势预计表明，未来这种企业和城市之间经济交流的现象还会得到进一步加强。

从经济角度来看，我们正生活在一个由跨国公司和全球化城市组成的时代。企业和城市决定着国家的经济力量。企业和城市不但构成了企业管理者和营销者的投资决策平台，同时也是希望推动经济增长的城市管理者关心的目标。

相比之下，小企业虽然在创造工作机会和推动经济增长方面也发挥了重要作用，但在促进经济价值方面产生影响较小。它们对政府管理者和国家社会生活具有重要意义，但对经济状况的影响不大。大多数成功的小企业最终都会被跨国公司兼并。

民族国家会在经济发展中发挥哪些作用呢？发达国家关注的是利用超支手段推动公共福利水平，它们热衷于政治活动、贸易一体化和地区战争，喜欢利用营销和金融体系推动市场消费。作为主权国家，它们很少关心国内事务，更加关注维护海外关系。因此，这些国家往往放手让经济和城市自由发展。

在2008年金融危机出现之前，西方国家历史财富和权力的假象掩盖了全球经济重心向东方进行结构性转移的事实。这场危机撕破了西方世界的面纱，透露出负债经营的重重问题，同时也降低了发展中国家的增长速度。各国政府和央行纷纷推出回天乏力的经济刺激计划，有些甚至采用自我毁灭式的财政紧缩方案，但最终无非是出资力保大型银行免于倒闭，希望以此方式恢复信贷流通。然而事实表明，结果并不乐观。

当世界各国正忙于保护岌岌可危的银行时，它们的城市正在利用昂贵的债券资金自我修复经济，各地的大企业也在自力更生求得生存发展。放眼全球，各国城市都在竞争，努力吸引跨国公司前来投资。企业利用资金进行投资，在发展中国家大力宣传品牌，因为这里不像西方国家那样，市场需求早已得到满足。

我们这本书正是在这样的环境下问世的。可以说，当今世界经济的命运决定于跨国公司和全球化城市之间的相互作用。我们的目的是要帮助企业管理者在全球经济增速最快的城市中选择正确的投资地点，帮助营销者强化营销活动，实现最大的投资回报。在此基础上，我们还希望帮助全球城市的政治和民事管理者成功吸引跨国公司的投资，在招商竞争中脱颖而出。此外，关于国家政府在城市利用招商推动经济增长的问题上应当发挥

哪些作用，我们也提出了一些思路。

本书第1章介绍了全球化城市的经济力量；第2章分析了城市怎样才能最大限度地发挥市场影响力；第3章揭示了跨国公司雄厚的经济实力；第4章研究了跨国公司如何选择目标城市开拓市场；第5章讨论了城市在招商竞争中如何取得成功；第6章阐述了国家政府在帮助重要城市推动经济增长方面应当发挥哪些作用；第7章描述了跨国公司和城市在残酷经济竞争中应承担的社会和道德责任；第8章侧重介绍营销者如何从战略和战术两个方面为企业在全球城市市场中创造最大价值。

我们在书中列举了大量数据和案例，以说明营销的未来取决于企业营销者能否有效利用大公司的资源，在日益狭窄高度集中的国际化城市市场中赢得份额并创造利润。此外，我们还介绍了城市营销者如何利用城市优势在竞争中胜出，以成功吸引跨国公司的投资，推动城市的就业、收入、税收和繁荣。

在经济学领域中没有一成不变的事物，变化随时随地都在上演着。但是，对于未来20年我们可以很自信地宣布，决定全球市场经济走向的必然是跨国公司和大型都市圈之间的互动结果。

致谢

菲利普·科特勒

作为一个在芝加哥大学和麻省理工学院培养出来的经济学家，我长期致力于研究地区、国家和跨国经济体之间的互动和经营，特别是大中型跨国企业安排分支机构和生产活动的具体方式，例如它们是怎样安排工厂、配送中心、零售渠道以及财务和营销活动的。关于对跨国企业活动的研究，我的理论得益于一些管理学者的思想，其中包括彼得·德鲁克、迈克尔·波特、加里·哈默尔、吉姆·柯林斯和维贾伊·戈文达拉扬。

多年来，我同时注重研究城市如何对行业和企业进行招商选择的课题。为此，我与西北大学的欧文·雷恩教授和唐纳德·海德教授一起成立了专题研究项目。1993年我们的首个研究结果发表在《地方营销》一书中，这本书介绍了城市向特定利益群体进行定位、区分和自我营销的理论和方式，其中包括企业、员工、市民和政府机构。后来，我们邀请其他作者一同参与研究，并发表了关于国外城市的经营之道。为此，我要向以下研究学者的杰出贡献表示感谢，他们分别是克里斯特·阿斯普朗德（欧洲，1999）、迈克尔·哈姆林（亚洲，2001）和大卫·盖特纳（拉丁美洲，2006）。

随着亚洲经济在世界版图中的迅速崛起，我开始转而关注亚洲城市和地区的发展。为此，我和印度尼西亚的何麻温·卡塔加雅以及新加坡的Hooi Den Hua和Sandra Liu一起展开研究，出版了《亚洲重定位：从经济泡沫到持续发展》（2000）和《亚洲营销反思》（2007）两部作品。

此外，我要感谢西蒙·安霍尔特在《地方品牌》（Place Branding）杂志中所做的贡献，他对全球城市如何规划和维护招商等活动发表了经验研究。感谢芬兰作家瑞尼斯特·泽波的作品《地方营销和品牌化：致胜要素和最佳实践》（Place Marketing and Branding：Success Factors and Best Practices，2009）。关于地方营销问题，和几位专家人士的探讨也让我受益匪浅，其中包括波兰的马格达列纳·佛罗瑞克，挪威的妮娜·艾弗森，葡萄牙的乔奥·弗雷尔以及美国的吉塞普·马扎诺。

我还要感谢Wiley出版社同仁的大力协助，特别是理查德·纳兰莫、蒂芙尼·科隆和苏珊·塞拉等人。

最后我要感谢的是爱妻南希，你是我工作和生活中的良师益友。

米尔顿·科特勒

我已经在中国工作生活了15年，作为营销战略专家，我对中国和亚洲企业以及城市经济的了解全都得益于我的公司同事、商业伙伴、政府机构，以及遍布中国和西方各国的好友。

科特勒研究中心致力于为中国企业和政府机构提供服务，我通过这个渠道对这个国家的城市发展、对外投资和跨国企业产生了独特的认识。最早建议我写作此书的是科特勒中国营销研究中心的总裁曹虎，我非常感谢他在思维和管理方面的睿智，以及这位好友的坦诚、耐心和忠诚奉献。

为本书提供研究支持和思路的还有Esther Wang、Au Tong、Yao Mumin、Sam Wang和城市开发团队的Colin Qiao。此外，Co-Stone基金公司的Qin Yang Wen也为我提供了大量宝贵的建议。

我在本书中的观点还得益于许多中国企业首席执行官的管理经验，其中包括海尔公司的张瑞敏，中航国际控股有限公司的吴光权以及大陆希望集团的陈斌博士，是他们加深了我对中国跨国公司发展方式的了解。

此外，我曾和中国很多城市的市长以及郑州、大连、武汉、天津等地的省部级官员合作过，从他们那里学习到了不少经验。在他们的帮助下，我对中国的城市化政策以及城市和工业开发活动有了更加深刻的认识。

关于城市和跨国公司在全球经济发展中的作用，很多来自美国、欧洲的朋友和研究机构也为我提供了大量帮助。菲利普·科特勒不但是我的兄长和营销学导师，也是我长期以来很多作品的合著作者。维都·萨格尔是长期研究印度城市和企业的学者，赫尔曼·西蒙斯提供了很多关于欧洲的研究资料，我要特别感谢负责美国城市开发研究的同事，其中包括土地规划师杰夫·李，帕金斯威尔事务所的建筑设计师艾德·菲纳和史蒂夫·曼洛夫，华盛顿JStreet地产公司开发商阿历克斯·格林和纽约Corcoran地产集团的史蒂芬·古特曼，以及Reed Smith法律事务所地产律师罗伯特·戴蒙德。

我要感谢麦肯锡全球研究院对国际化、城市化趋势以及跨国企业演变过程的持续跟踪，感谢它及时发布的翔实丰富的研究资料。

最后，这本书的成功离不开爱妻葛丽塔·科特勒的无私支持，她在个人职业生活中也是一位跨国企业管理者。

第1章 全球化城市的经济力量

大中型跨国企业必须选择销售产品和服务的市场。在国内市场中，它们必须为企业的总部、地区办事处，以及生产、配送和销售管理中心选择合适的地理位置。换句话说，企业必须选择合适的城市。企业要想成功，城市的优势远远大于国家的优势。

随着企业逐渐走向国际，它们必须选择生产国和销售国，选择在哪里开展行政管理、生产、配送和销售工作。比方说，如果企业准备向中国市场销售产品，它的总部应该建在哪里呢？是北京、上海、香港，还是其他城市呢？在这些准备开展业务的城市中，企业必须有明确的地理定位。如今，如何在全球范围内选择城市定位是一项至关重要的工作，它直接影响企业能否取得成功。

每个国家都有一些大城市，这些城市的重要性以及国际国内市场水平各不相同。有些世界级城市的规模甚至比很多国家还要大。2007年，东京大都市区（metropolitan region）的范围达到13500平方公里，拥有3500万人口。这一人口规模和加拿大全国人口相当，超过马来西亚、荷兰和沙特阿拉伯的人口。^[1]在国际范围内，其他超大型城市区（megacity regions）包括上海、北京、孟买、德里、纽约、洛杉矶、伦敦、墨西哥城、圣保罗、布宜诺斯艾利斯、里约热内卢、达卡、拉各斯、莫斯科、开罗和伊斯坦布尔，这些城市区的人口都远超很多国家的总人口，可以为国家带来巨大的国民收入。它们不但具备重要的经济和政治意义，而且与其他的城市和国家具备重要的社会关系。

毋庸置疑，国家的发展和这些重要城市的发展密切相关。在这些国家中，重要城市的GDP增速高于整个国家的GDP增速。因此，可以说是这些城市推动了国家的富强。对一个国家而言，其重要城市的投资、贸易和消费活动往往具有决定性作用。

尽管如此，在过去70年中发展经济学家一直关注的是国家建设和国家经济增长，而不是城市的经济增长。第二次世界大战之后，联合国、世界银行、国际货币基金组织以及美苏等霸权国家，都是通过国家经济政策来推动经济的发展和增长。国家经济模式需要制定中央政府政策和结构，需要解决军队现代化、社会规划、大型基础设施、全球化和双边贸易协议、国际金融一体化以及农业支持等问题。

当时，苏联、印度等国家的经济规划者提出的中央政策严格限制地方决策权，这使得国内很多城市在经济发展、环境质量和社会稳定方面出现了危机。随着城市的萧条，苏联经济坍塌。类似的危机也曾经在美国出现，联邦政府一度忽略美国重要城市的经济发展，由此导致的结果是郊区蔓延、财务赤字、基础设施不足、商业和人才向其他国家和地区外流。那时，城市被视为改变穷人命运的地方而不是发展经济的地方。从某种程度上来说，当时的欧洲也是这种情况。

这种发展方式导致的恶果是：中央政府高度官僚、财务紧张、经济发展缓慢、政治两极化、腐败丛生以及社会持续动荡。在这种发展模式下，国家资源通过政治手段在国内进行分配，根本无法把资源集中在重要的城市市场，无法实现经济的加速发展和国内收入的增长。通过政治手段分配国家资源，这种做法对于经济发展来说非常有害，无论其主导者是民主政

府还是独裁政府。

美国和印度就是两个很好的例子。美国向各州和城市推出的财政补贴计划，以公平为基础向国内各大城市分配联邦资源，根本没有考虑到这些城市的生产力水平。因此，很多城市得到的资源都少得可怜，根本无法刺激经济发展。印度国大党也是这样，抛弃了先前以刺激经济为目的的基础设施投资政策，转而实施农村地区保障收入和贴现售粮政策（贴现率为市场价的10%），结果导致GDP增速从2010~2011年的9.3%跌至2012~2013年的5%。[\[2\]](#)由于中央政府无力向重要城市进行投资，地方政府和这些城市不得不自行着手扩大投资。

与此相反，纽约前市长布隆伯格努力推动城市经济繁荣的做法是一个很成功的案例。我们会在本书详细说明他是怎样强化纽约在全球经济中的重要作用的。在担任市长11年后，他成立了一家声望显赫的咨询公司，利用自己的巨大财富帮助世界各地的城市实现转型。在他看来，大型城市是解决经济开发、公共卫生教育以及环境可持续发展等问题的绝佳实验室。

[\[3\]](#)

同样，美国总统奥巴马也十分强调主要城市（major cities）对于国家GDP发展的重要性。2013年12月13日，奥巴马在会见各地新市长和候选市长时说：“城市是国家经济发展的中心要素……我愿意和你们一起开创良好的环境，让我们的城市提供更多的工作岗位。”[\[4\]](#)

跨国公司必须注重对发展中国家城市的投资，这其中重要的原因。美国和欧洲的主要城市人口不断下降，消费、贸易和投资活动都在不断削弱，无法为西方跨国公司提供商业发展所需的市场，无法为股东提供足够

的回报。而发展中国家的城市则不同（特别是亚洲和拉丁美洲的城市），它们拥有快速成长的中产阶级和富裕群体。这里才是企业的金矿，无论来自发展中国家或发达国家的跨国公司和国内企业都在抢夺这一商机。西方跨国公司必须抢占先机，否则便会被来自发展中国家的跨国公司赶超。 [5]

再次强调：发展中国家的大中型城市（midsize and large cities）可实现超过国家水平的经济增长力。 [6] 一个国家顶级城市（top cities）的经济总和在其GDP中占有的比例最大。在发达国家，城市可贡献高达80%的GDP。在美国，城市对GDP的贡献率为79%。在发展中国家，这一比例通常为40%~60%。中国城市对GDP的贡献率为60%，对GDP增速的贡献率为85%。2013年，仅中国35个城市的经济收入就达到其GDP的近50%。

[7]

尽管20世纪最后十年的动荡阻碍了很多发展中国家的投资活动，但它们仍努力保持稳定并吸引了一些投资。在中东、拉美和亚洲，经济增长之路依然崎岖坎坷，但是在中国、印度、巴西、南非、智利、哥伦比亚、印度尼西亚、韩国、墨西哥、新加坡、越南等国家，其主要城市区（major city regions）全都对商业持开放态度。

对西方国家而言，国家建设有一个前提，即经济发展源自于民主制度。韩国、印度、巴西、墨西哥等国家在这方面做得不错。

如果经济繁荣依靠的并不是民主制度，那它又是如何实现的呢？在国家建设的名义下，发展中国家是通过城市的快速增长，以及城市化、工业化、贸易、消费和教育等因素的相互作用来推动经济繁荣的。城市的发展依靠的是内外部投资、引进国际行业、发展本地行业、中央政府投资和企

业政策的创新实施、企业经营和营销水平的改善，以及本地创业人才和创业精神的培养。

在吸引外部投资、贸易和消费方面，国家制度偶尔会发挥促进作用，但大部分情况下会抑制这些因素。在发展中国家，超大型城市、大型城市的管理者和企业是推动当地经济发展的引擎，它们能为中央政府带来额外的收入。实际上国家并不制造财富，它充其量只能推动城市的发展，真正发展经济的是城市。换句话说，国家是城市经济体的受益人，而不是创造者。

根据麦肯锡全球研究所2011年的数据，全球600强城市涵盖了世界20%的人口，创造了34万亿美元的收入，约占世界生产总值的一半。到2025年，预计世界600强城市的GDP会翻番，达到65万亿美元，占世界生产总值的67%。[\[8\]](#)

与此同时，发展中国家城市的购买力平价也正在逐步追赶西方水平。今日中国深圳的生活水平已经相当于美国芝加哥的水平，而且其中产阶级数量要远高于后者。[\[9\]](#)上海和北京的生活成本甚至比美国纽约还要高。2007~2010年，中国大型城市的GDP比重从20%增长至37%。[\[10\]](#)

到2025年，发达国家和发展中国家创造的世界生产总值比例将会发生逆转。据巴黎经济学院预计，2025年中国的名义GDP将仅次于美国，GDP总量相当于欧盟的2/3，美国的一半。[\[11\]](#)2010年的中国经济总量相当于美国2000年的经济水平。到2025年，印度将成为世界第六大经济体，其GDP总量相当于法国。[\[12\]](#)到那时，全球经济中心将会从发达国家的城市转移到发展中国家的城市。

为什么会出现这种情况？为什么亚洲和其他发展中国家的经济发展会超越西方国家？在经历了和苏联的冷战之后，西方世界希望继续实现其在政治和经济上的绝对影响力，而不是面对来自发展中国家新兴经济体对美国权威的挑战。

答案很简单，自19世纪民族国家崛起以来，比较政治学和经济学都是在国民数据基础上进行研究的。国家之间的对比，是通过绝对名义GDP而不是GDP、购买力平价或GDP增速等指标来衡量的。这种情况同样适用于GDP数据的比较。名义GDP是通过美元而不是购买力平价来计算的，也就是说，衡量它的标准并不是各国人民保持相同生活水平所需支付的相对成本。可以说，发达国家的名义GDP是一项历史遗产，而GDP增速和购买力平价才是当代比较标准。

因此，国家数据并不能反映城市GDP之间的差异，也无法体现城市对国家GDP的贡献率。例如，2011年印度15强城市占当年全国GDP的56%，但其人口仅占全国的7.5%。[\[13\]](#)换句话说，印度的全国GDP水平远低于其国内城市GDP水平。城市的发展速度比国家快得多，城市市场作为一个整体比国家市场更有吸引力，城市是国家经济发展的引擎。

根据普华永道的预计，2010~2025年巴西的年经济增长率不到3%，但圣保罗市同期的经济增长率为4.3%，里约热内卢为4.2%。印度的年经济增长率预计为5%，孟买和新德里在同期的增长率分别为6.3%和6.4%。中国的情况也一样，预计年增长率为5.5%，但上海、北京和广州三地同期的增长率要高出10个百分点。2012年，天津市的GDP增长了16.4%，同期整个中国的GDP增幅为10%。在美国，2011年加州圣何塞市的经济水平相

比去年增长7.7%，休斯敦市增长率为3.8%，得克萨斯州米兰德市的GDP增长率为9.5%。^[14]这些城市的经济增长率都超过了2011年美国1.7%的GDP增速。全国数据和城市数据揭示的事实显而易见，作为企业，现在你应该知道该怎样有效投资了吧？

由此可见，经济增长的动力不但在于国家建设，还在于鼓励全球私人投资的国家政策，这些政策鼓励企业在发达国家和发展中国家的重要城市投资工业、贸易和消费行业。这些投资能推动城市的工业化和商业开发。它能吸引新劳力、提高教育水平、改善基础设施和技术水平、提高家庭收入、扩大中产阶级、鼓励小微企业发展、改善资本形成、贸易、投资和消费活动，从而使城市化得到增值。

综上，决定新兴市场能否崛起的因素不是国家建设而是城市开发。在全球范围内，大型城市的人均GDP比所在国的平均水平高出80个百分点。^[15]截至2025年，在年均家庭收入2万美元以上（以购买力平价计）的全球25强城市中，预计只有12个位于发达国家，分别是东京、纽约、伦敦、巴黎、莱茵-鲁尔地区、大阪、洛杉矶、首尔、芝加哥、米兰、兰斯塔德和马德里。^[16]其他13个城市都位于发展中国家，分别是上海、北京、莫斯科、墨西哥城、圣保罗、孟买、开罗、中国香港、中国台北、深圳、伊斯坦布尔、德里和布宜诺斯艾利斯。

我们不妨以中国为例来说明城市的巨大经济力量。1980年，中国领导人邓小平建议在五个东部沿海城市成立经济特区，以测试长期规划的市场经济是否可行。这些经济区包括广东省的深圳、珠海和汕头，福建省的厦门以及整个海南省。随后，这些城市很快变成了自由贸易区、出口加工

区、工业园、自由港、自由经济区和城市企业区。

当时，首批进入这些经济区的资本并不是来自西方国家和地区，而是来自我国香港、新加坡和其他海外华人投资者的私人资本，随后西方企业和金融投资资本才相继进入。不过，当时的华人投资者并非全部来自资本主义国家，其中有些人来自当时的殖民地国家，如印度尼西亚。

深圳经济特区成立时只是一个小渔村，人口只有3万，面积不到3平方公里，建筑老旧道路失修，市内甚至连一盏红绿灯都没有。然而就是在这样一片贫瘠的土地上，一个伟大的经济奇迹开始酝酿成形了。在四个经济特区中，深圳的地位最为特别，它拥有尝试各种经济政策的极大自由。1982年，深圳特区政府扩大了市区范围，总人口达到了351871。^[17]

截至2000年深圳特区成立八年后，这个城市的人口已经达到7008428；到2010年，深圳的人口数量激增了47.8%，达到10357938，大部分城区都被划定为经济特区。截至2012年，深圳的人均GDP为3581美元，购买力平价水平为23897美元。^[18]按照10%的年增长率计算，深圳的购买力平价水平相当于芝加哥2010年的人均GDP值29535美元。截至本书写作时，它已超过克利夫兰同期的人均GDP值，接近费城的人均GDP水平。

很快，深圳经济特区的试验成果开始在中国各大城市推广，北京、上海、重庆、成都、天津、武汉、西安、广州等相继建成大型工商业城市。西方企业逐步进入这些市场，以独资或与国企合营的方式展开经营。通过合营，国企提供了市场，以此换取西方企业的投资、技术转移和现代化管理。外部投资、内部私人资本和公共资本等新型资本形式，同样推动了私

营和国营部门的发展。基础设施领域的公共投资和私人投资大量涌现，短短30年不到，中国城市已成为全球最大的都市经济体，使这个国家成功跃居世界第二大经济体。

截至2010年，中国私营企业贡献了65%的GDP，资本占有率达40%。中国建立了具有中国特色的繁荣的市场经济体系。后来，其他国家也效仿西方模式进行内部投资，成功开发了雅加达、曼谷、吉隆坡、迪拜、墨西哥城、圣保罗、孟买等国际化大都市。

如今，中国正在采用西方投资模式建设开发非洲城市。中国对非洲的投资额甚至超过了世界银行对非洲的投资总额。中国开发利用其资本资源，在非洲以及其他发展中和发达地区进行投资，收购工业、地产和商业公司，购买技术和物流资产。中国采用直接国外投资方式，能有效利用其资本资源进行投资。

城市化

国家财富从发达国家向发展中国家的转移，推动这一目标实现的关键在于快速城市化，即大量低收入劳动力向大城市的迁徙。它能为国际企业和投资者带来巨大的生产成本优势，为其提供广阔的新兴市场。随着教育和技术的进步，这种转移已经深化到附加值供应链、品牌出口和新兴中产阶级国内消费的水平。

简·雅各布斯等城市研究人员曾阐述过城市的财富创造效应。尽管她的早期作品关注的是发达国家的城市化现象，但如今在发展中国家城市的财富创造规模要宏大得多。麦肯锡的调查表明：“中国城市化带来的经济转

型，其规模要比世界上老牌城市化国家英国大100倍，城市化速度比后者快10倍。”[19]每一个美国人需要深思的问题是，2013年人口达到3.15亿[20]的美国能否竞争得过2010年人口数量即达到26亿的正在快速城市化的整个发展中世界。[21]

人类正在历史上第一次全面进入城市化。全世界50%以上的人口居住在城市，可创造80%的世界生产总值。截至2007年，麦肯锡全球600强城市中，380个城市的生产总值就占到了世界生产总值的一半。到2025年，全球600强城市有望创造60%的世界生产总值。[22]到那时，城市经济的分布将会出现变化。发展中国家会有136个新城市（仅中国就会出现100个城市）进入全球600强城市名单，而2007年名单中1/3来自发达国家的城市会被挤出排行榜。新的财富创造主要来自于消费行业，预计将从2007年的4.85亿个家庭（人均收入2万美元）增长到2025年的7.35亿个家庭（人均收入3.2万美元）。[23]

城市经济

城市可以为各种活动提供有效的生产环境，如基础设施和商业投资、工业化、就业、进城务工、物流贸易、教育进修、地产开发、消费品营销、文化旅游和资本形成。城市和城市群可为制造业和服务业提供供应链。

大城市和超级城市的优势是在工业、技术和商业投资方面拥有大量机会。它们不但是家庭消费的重要市场，而且可以通过教育和企业推动个人职业发展。至于不利方面，城市会造成环境污染和自然资源的枯竭，大型城市会对政治管理、行政管理和社会和谐构成巨大挑战。

城市中的消费主要发生在贫困人群、低收入者、中产阶级、富裕阶层以及他们的细分群体。在发展中国家新兴的440个城市中，购买力平价超过2万美元的家庭比例，有望从2010年的35%增长到2025年的55%。这些新兴城市会出现大规模的高收入群体和富裕阶层，其标志是以年购买力平价计算的家庭收入超过7万美元。在发展中国家的大型城市中，高收入家庭的数量有望翻两番，从2020年的2000万增长到2025年的6000万，占全球城市高收入家庭数量的60%，远远超过发达国家城市中的富裕家庭数量。仅中国一地就会涌现19%的城市新兴高收入家庭。[\[24\]](#)

在2025年预计出现的26个人口在500万~1000万人，家庭中间收入超过2万美元（即中等收入和高收入阶层）的大城市中，11个会出现在发展中国家，其中包括巴西、俄罗斯、印度和中国（金砖国家），另外15个在发达国家。[\[25\]](#)在这26强城市中，只有3个在美国，分别是纽约、洛杉矶和芝加哥。在23个人口超过1000万，拥有大量中等收入家庭的超级城市中，麦肯锡预计其中只有7个在发达国家，分别是美国的纽约和洛杉矶；欧洲的伦敦、巴黎和莱茵-鲁尔地区；以及日本的东京和大阪。其余16个全都在发展中国家，包括中国的上海、北京和重庆；印度的孟买、德里和加尔各答；拉丁美洲的墨西哥城、圣保罗、布宜诺斯艾利斯和里约热内卢；以及卡拉奇、达卡、马尼拉、莫斯科、开罗和伊斯坦布尔。届时，所有B2B和B2C企业的营销重心都会从发达国家转移到发展中国家。[\[26\]](#)

除了收入水平，决定这些问题和机会的变化因素还包括人口年龄、家庭规模和数量以及人口的教育水平，这些都在引导企业积极进入大城市，在麦肯锡世界600强城市中寻找商机。跨国公司和本地企业必须调整战略和经营方式，以便更好地应对城市经济体的变化。

城市经济的商业战略

在1984的作品《城市与国家财富》中，雅各布斯对财富创造的国家理论进行了令人信服的阐述，指出城市及其所在地区才是国家财富的真正创造者。

她认为城市的发展需要经过以下几个阶段：

①外来品市场；②替代品（就业机会）；③工商业移植；④技术；⑤资本形成和投资。她在书中阐述了在西方国家中，城市之间如何通过产业的输入输出为国家创造财富。城市区是国家经济的核心，随着重要城市利用进口替代实现繁荣，它们会把过剩产能和技术创新输出到附近的城市，最终出口到其他国家。就这样，进口产品不断被转变为替代品和出口产品，从而保证了城市区财富的持续增长。当中心城市耗尽能源和创新能力时，城市便会逐渐萧条。

在1961年的作品《美国大城市的死与生》中，雅各布斯记录了美国城市之间的竞争状况，分析了这些城市出现成败的各种原因。每个城市都必须为市场、就业机会、产业移植、技术和资本展开竞争。城市永远屹立，但它们的财富和经济力量却会发生转移。

雅各布斯分析了东京和日本其他重要城市的崛起，以及日本的财富创造过程。遗憾的是，她并没有看到在中国、印度和亚洲其他地区；在拉美的圣保罗、里约热内卢和墨西哥城；在中东的伊斯坦布尔和迪拜；以及在非洲的拉各斯，超级城市和大型城市即将创造新的经济崛起。同样，她也没有看到东京和其他日本重要城市在20世纪90年代的滞胀中遭遇的经济下

滑，以及美国底特律和很多欧洲城市经历的经济萧条。但是雅各布斯的观点一直都是正确的，城市区经济命运的变化取决于国际国内市场、就业机会、产业移植、技术和资本等要素的转移。

当雅各布斯在1961年写作此书时，苏联尚未解体，有关自由贸易、金融一体化和新式金融工具的国际新秩序尚未形成。那时没有世界贸易组织，无人推动保护主义贸易向开放性贸易的转型。中国在共产党领导下刚刚开始启动市场经济，社会党领导的印度政府还没有展开市场经济改革，跨国公司也不像今天那样具有全球影响力。到2006年雅各布斯去世时，新的世界经济秩序才开始出现。可以说我们这本书是在向她致敬，因为她早在那个时代就已经对城市财富，以及企业、政治、社会和个人生活如何适应新的城市经济模式做出了准确的预测。

我们来看看雅各布斯的五段论是如何影响当今和未来的全球经济的。

市场

我们已经描述了城市市场的新景象。（雅各布斯在书中称其为城市区，我们的定义是都市区。）2008年，在全球600强城市中有8000万中产阶级和富裕阶层家庭来自于发展中国家的城市，有1.72亿此类家庭来自于发达国家的城市。[\[27\]](#)

随着城市GDP的快速增长，截至2025年，在全球GDP增速最快的25个城市中，预计有15个将出现在中国，美国只有一个城市洛杉矶可能会名列25强榜单。至于以购买力平价计算的年GDP收入超过2万美元的家庭数量，美国只有纽约、洛杉矶和芝加哥能跻身全球25强城市，与中国的上

海、北京和深圳相媲美。此外，如果以购买力平价计算的年GDP收入超过2万美元的家庭数量进行衡量，全球25强城市中有12个都来自于发展中国家。[\[28\]](#)

作为财富创造的要素，市场已经从发达国家转移到了发展中国家。这意味着面对城市GDP增长、人口规模、家庭规模和数量，以及人均收入等综合条件的影响，消费的中心正在发生转移。

在发展中国家的重要城市，市场消费增长的关键在于跨国公司在制造、品牌力和零售链等方面的国际延伸。本土公司的兴起，以及它们在生产、样式、广告、商场和零售分销等方面的发展，极大地强化了这种情况。

一开始，西方的B2C和B2B跨国公司把它们的产品和服务出口到发展中国家的城市。很快，发展中国家的企业会复制它们的产品，并以更低的价格进行销售。为应对市场挑战和出口竞争，跨国公司会把它们的生产线转移到发展中国家的城市，一方面保护自己的品牌在当地市场免受冲击；另一方面，利用当地低成本劳动力的优势，把制成品出口到自己的国家和其他市场。

跨国公司总是试图利用专利和版权保护抵制本土公司开发进口替代品的做法，但历史证明这样做从来都是徒劳无益的。尽管如此，跨国公司的品牌还是会在当地扎根，西方工商业投资会强化发展中国家城市的经济力量，削弱本国的制造业经济。

在发展中国家的重要城市，本土公司不但替代进口产品，开发自主品牌，

确定市场定位，而且开始投资进行研发和创新。截至2011年，中国已成为全球第二大出口国，仅次于欧盟，领先于美国。[\[29\]](#)2012年，中国电信业巨头华为公司把年收入的13.7%投入到研发领域。[\[30\]](#)截至2013年，中国的出口业务已延伸到高附加值产品领域，在国内市场上和跨国公司的产品一争高下。

就业机会

和发达国家相比，发展中国家的重要城市拥有更多的工作机会。根据2025年的人口预计，全球人均收入五强城市（分别是奥斯陆、多哈、卑尔根、特隆赫姆和圣何塞）的总人口还不到上海一个区的人口数量。[\[31\]](#)在西方，大多数人均收入较高的城市人口都比较少，工作机会也不多，但却拥有丰富的自然、人力和金融资源。

发展中国家的城市为什么会提供如此众多的工作机会呢？在中国，深圳的人口从1980年的3万增长到2010年的1000多万，天津的人口从1980年的770万增长到2012年的1100万。在印度，孟买都市区的人口从1981年的820万增长到2012年的1300万。在巴西，圣保罗都市区的人口从1980年的850万增长到2012年的1300万。[\[32\]](#)

在这些人口中，70%是适龄劳动人口，其中50%是老龄人口。按照世界经济合作开发组织的定义，适龄劳动人口是指15~64岁的人口。在发展中国家，GDP指数较高的城市都有巨大的人口，因此可以提供充足的劳动机会。[\[33\]](#)

1980~2010年，发展中国家共新增了8.86亿个非农业劳动机会，增长

率为61%。相比之下，发达国家共新增了1.64亿个非农业劳动机会，增长率为9%。[34]在发达国家的主要城市，年就业增长率可达到1%~2%。相比之下，发达国家主要城市2012年的失业率水平如下：巴黎11.4%、洛杉矶9.7%、伦敦9.6%、芝加哥9.5%、纽约7.7%。自1980年以来，美国50个都市区都出现了就业率下降，下降范围在1%~4.9%之间。在30年的经济蓬勃发展期内，尽管美国的净失业率水平远没有经济危机之后的情况严重，但事实证明经济的恢复仍然无法抵消就业率长期下降带来的负面影响。在欧洲，就业率长期下降的问题甚至比美国更加严重。

在发达国家的城市，就业率的增长主要源自于进城务工的农村劳动力。城市就业率的增长主要依靠城市化。要实现西方国家80%的城市化程度，中国和印度还有很长的路要走。[35]

重视就业率增长的另一个因素在于人口的劳动力渗透率。劳动力渗透率是指当前就业人口和适龄劳动人口的比率。拉丁美洲的劳动力渗透率已达到80%。[36]和美国相比，拉丁美洲强劲的GDP增长率部分源自于较高的劳动力渗透率。巴西的劳动力渗透率也比美国高。美国的劳动力渗透率已经从2000年的67%下降到2013年的63.2%，2040年这一比率预计将跌至60%。[37]在美国，很多失业的适龄劳动人口已经停止寻找工作，其中部分原因是经济增长的不断下滑，另一方面也是因为过去20年来失业救济范围的不断扩大。在强调高福利制度的欧洲国家，这种情况更加严重。2012年，意大利和西班牙的劳动力渗透率仅达到44%，法国为51%。[38]

产业移植

在发达国家的城市，城市人口和就业增长在很大程度上源自于本国

公私营部门对基础设施、工业和服务业的投资。但是自1980年以后，这种增长主要来源于发达国家城市向发展中国家城市的制造业转移。

在从发达国家向发展中国家进行行业转移的过程中，发挥影响作用的要素有很多，其中包括劳动成本、教育培训、基础设施、物流、本地供应、大型城市消费者市场、有利的双边和国际贸易政策，以及所在国的投资激励政策。

随着工商业投资重心的转移，中产阶级消费的中心和人均财富水平也发生了相应的变化。

发展中国家的城市，正按照中央和地方政府的政策，利用在财务、货币和贸易等方面的支持，大力推广它们的投资优势，为吸引国外直接投资相互竞争。推广产业移植工作的是城市而不是中央政府。在中国的每一个大城市，都会由市长率领贸易代表团，向美国和欧洲城市推广投资机会。这些代表团在美国访问的城市是旧金山、达拉斯、亚特兰大、芝加哥和纽约，而不是位于华盛顿特区的联邦政府。

对产业移植和办事处的投资，是一种城市之间的交换活动而不是国与国之间的交换活动。尽管美国总统可以鼓吹在投资贸易方面的成就，但实际上这些交易是通过国际之间的城市实现的。各国总统都会率领由市长和企业家组成的代表团出访国外城市，吸引它们到自己的城市经营商业。

未来几十年，我们将会不断看到发达国家的制造业逐渐被掏空，转移到发展中国家的城市。[\[39\]](#)如前所述，通过发达国家和发展中国家的GDP增长对比，我们可以看到这一趋势正变得越来越明显。西方国家较高的绝

对GDP和人均收入是一种历史遗留财富，未来将会逐渐被发展中国家超越。

在历史上，美国城市曾发展本地工业以取代来自欧洲城市的进口产品。如今，来自发展中国家的城市也在吸引产业移植，培育本地制造业，以取代来自西方的进口产品。这种产品替代的规模和速度都是空前的，充分说明了发展中国家的城市及其消费群体的快速增长。

对发达国家缺少大量人口的城市来说，实现经济增长唯一的希望是对出口进行创新。但是，这一优势也会被发展中国家的城市逐渐取代。中国正力争在2020年把技术进口量从50%降低到30%。2011年，中国在全球研发投资中的比例增长到12%。与此同时，美国在全球研发投资中的比例从36%下降到34%。[\[40\]](#)对发达国家和发展中国家的城市来说，创新能力和生产力是衡量它们能否在未来保持经济力量平衡的重要因素。

截至2013年，主要的发展中国家及其私营和国营跨国公司、大型企业，已经具备了支持本土创新的经济实力。在中国的GDP中，私营企业创造的贡献高达60%。中国有40%的财富掌握在私人手中。[\[41\]](#)中国私营企业的发展速度超过国企，中国的富人和公私营企业正在投资和收购欧洲、日本和美国发达城市的公司，以获取它们的先进技术、市场和品牌。

企业移植也开始出现反向发展的趋势。华为是全球第二大电信设备厂商，它是一家私营公司，工厂和业务范围遍及全球，包括欧洲、拉丁美洲、南亚、东南亚、非洲、中东和美国，其业务活动曾遭到美国联邦政府的抵制。联想是全球最大的个人电脑制造商，是中国香港上市公司。在帮助城市商业进行国际扩张的方面，中国拥有数量巨大的私人资本和公共资

本。中国企业在欧洲和美国进行了大量公司收购。仅2013年前九个月，中国企业就在美国投资了55个新建项目和收购活动，耗资122亿美元，创造了对美直接投资的新纪录。[\[42\]](#)

如今，发展中国家的城市从发达国家进口的产品越来越少，出口的产品越来越多。受此影响，中国等发展中国家在全球商业投资和扩展活动中出现了外汇储备的快速增长，为发展中国家及其城市带来了财富的增加。对发达国家来说，要抵消行业转移和失业率对经济造成的负面影响，只能寄希望于技术创新。下面我们就来了解城市经济增长的下一个要素——技术。

技术

中国和很多其他发展中国家都喜欢利用合资的形式对特定行业进行国外投资。这样一方面是为了增加国企的资本资产和收入，另一方面是为了帮助本国合作方学习高附加值生产技术，将其复制到自有品牌和生产线。另外，合资企业中的国内合作方还可以利用这个机会学习大型企业的经营和管理方式。

复制能力是城市实现经济发展的核心要素。每一个城市都靠开发进口替代品实现增长，这个词实际上是复制能力的婉转表达。任何法律或程序都不能阻止城市经济体实现复制和增长的决心。它们必须复制进口产品以发展自己的经济，然后以较低的价格把自己的替代品向外输出。

在印度有很多公司依靠复制西方的软件生存，如今印孚瑟斯公司已成为全球领先的软件开发商。通过复制通用电气、伊莱克斯和博世家电的技

术，海尔公司已成为全球最大的家电制造商。[43]格兰仕公司通过复制美国的微波炉技术，在2007年一举成为全世界最大的微波炉生产厂家。[44]发展中国家的城市不但为国内市场和出口开发进口替代产品，同时也会生产和设计自主品牌产品。因此，西方的消费者产品跨国公司在很大程度上已经演变为营销机构，它们把产品设计和生产工作外包到其他国家。在西方国家的品牌零售连锁店，会直接从发展中国家进口这种替代产品作为自有品牌销售。

随着中国企业在制造业中吸收了越来越多的西方技术，它们也开始投资开发新技术。2009~2013年，中国电信设备和智能手机制造商中兴公司将其销售收入的10%用于技术研发，这一比例远高于美国公司的研发投入。[45]例如，苹果公司每年投入到研发领域的费用只占销售额的3%。此外，中国政府在研发领域也不惜投入重金。在截至2015年的第十二个五年规划中，中国将公共研发支出的比例提高到2.2%，到2020年这一比例将增长至2.5%，与发达国家的投入比例持平。2011年，经济合作与发展组织成员国的平均研发投入比例为2.3%。2012年，中国计划在科研领域增加360亿美元的投入，比2011年增长12%。在这些研发投入中，有14%被分配到基础研究领域。

中国的太阳能和风能技术领先全球，在电动汽车的制造和销售方面也超越美国。如今，中国正利用海外直接投资加速购买欧洲的机械制造业和新技术。三一重工收购了德国普茨迈斯特公司，它在水泥搅拌车技术方面与美国、日本并驾齐驱。在物联网技术竞争方面中国也遥遥领先。北京正在研发一种可通过红外线传感器、射频识别，以及机器间技术进行通信的设备。根据中国信息技术产业部的估计，2015年中国的物联网市场价值将

达到803亿美元，2020年将翻番至1660亿美元。中国在发光二极管和移动支付技术方面领先全球，在半导体、光电和石墨烯技术等方面接近世界领先水平。美国最大的科研实验室巴泰尔技术中心（Battelle Institute）称：“尽管美国的研发力量可稳定增长至2020年，但中国研发力量的增长远远超过美国。按照目前的增长率和投入水平，中国的研发总投入会在2020年全面超过美国。”^[46]

这就意味着，中国的深圳（华为和中兴总部所在地）、印度的班加罗尔（印孚瑟斯总部所在地）和孟买（信实集团总部所在地），正在技术、人才，以及投资、贸易和消费等方面全面赶上西方城市。

资本

尽管纽约、伦敦、巴黎、法兰克福、东京和新加坡仍然是全球资本重要的金融中心，但中国香港、上海、北京、孟买、德里、圣保罗和迪拜等新的金融中心正在脱颖而出。

问题的关键在于，越来越多的全球投资资本正在流向麦肯锡全球600强城市名单中的480个发展中国家的城市，而不是名单上的120个发达国家的城市。^[47]正如很多西方国家把制造业基地转移到海外一样，它们的投资资本也发生了转移。西方跨国公司正在把数十亿美元的利润转向国外，投资发展中国家的城市区，而不是转回国内交税或开发有限的投资机会。

和发达国家相比，发展中国家主权财富基金的盈余增长速度更为迅猛。由于大量发行国债和地方债券，很多发达国家的主权基金都出现了巨

额赤字。未来，欧盟外围区国家的偿债能力还是一个问题，欧元货币区的走向也不甚明朗。尽管美元是全球主要外汇储备货币，在全球80%的贸易活动中进行交易，但美国仍深陷主权债务危机。

与此同时，人民币在国际贸易结算中的应用出现迅速增长。《华尔街日报》市场观察称，根据环球银行金融电信协会的数据，2013年10月人民币已超越欧元，成为全球贸易金融的第二大交易货币。[\[48\]](#)德意志银行预计，以人民币结算的贸易额将会在2014年增长50%。[\[49\]](#)

用不了10年，人民币将成为可全面兑换的货币，彻底撼动发达国家的金融资源。2014年年底，中国和欧盟的贸易结算量有望超过亚洲的贸易结算量。[\[50\]](#)俄罗斯和巴西与中国的部分贸易使用人民币进行结算，中国与其他国家的货币互换协议也正在协商中。例如，最近澳大利亚和中国刚刚通过了澳元对人民币的兑换协议。这种做法不再利用美元作为中间货币，从而降低了贸易成本。虽然中国政府何时迈出人民币全面兑换的一步尚不清楚，但毋庸置疑的是这一步必然是大势所趋。

中国的对外直接投资也是一个值得注意的现象。中国的海外直接投资从2004年的30亿美元增长到2012年的878亿美元。[\[51\]](#)这个国家正在成为西方世界重要的投资竞争者。

1990年美国的对外直接投资首次超过国内投资规模。1990年美国对外直接投资额达到1840亿美元，比1985年国内投资额1520亿美元高出很多。截至2011年，以历史成本为基础进行计算，美国的对外直接投资额达到2730亿美元，分配比例如下：欧洲55.6%、加拿大13%、亚洲17%、拉丁美洲13%、非洲和中东8%。综上，美国共投资了30.28%，即840亿美

元到发展中国家。[52]

根据美国劳工统计局2013年的报告，1992~2002年，美国国内投资的年增长率为6.2%。2002~2012年，美国的国内投资额每年减少0.6%。2012~2022年，对外投资年增长率预计为4.7%。但实际上美国的对外投资出现了下滑而不是增长。[53]

也就是说，美国已经大幅削减对国内城市产业的资本投资，正在大力投资发展中国家的城市产业，导致其本国城市的经济增长受到打击。与此同时，2012年上半年美国对其他发达国家的投资和2011年同期相比下降了9.5%。[54]美国也放弃了对欧洲经济增长的预期。

与此相对，发展中国家的主要城市接受了来自全球一半以上的直接投资。[55]2012年上半年，中国超越美国成为世界最大的对外直接投资接受国。这种投资方式是指投资者对感兴趣的外国企业进行国际投资。更具体地说，它包括在国外收购或修建工厂，或是对外国企业的地产、厂房或设备进行改善。[56]简而言之，国际资本认为经济增长将会出现在发展中国家的城市区而不是发达国家的城市区。

发展中国家城市市场的商业战略

麦肯锡公司的调查报告显示，2012年，只有19%的企业管理者称公司高管在开发商业战略时以城市为定位，认为可以在未来五年保持稳定的市场份额。[57]此外，36%的管理者根据地区投资情况制定战略商业扩展决策，把向城市分配投资的任务交给工作小组。令人吃惊的是，61%的企业高管根本不做城市规划，认为“它们和战略规划无关”。[58]在企业高管

中，52%的人不会在每日工作中利用城市信息。如果让这些高管寻找客户，他们肯定会忽略最重要的市场所在。简而言之，顾客并不在某些国家或地区，而是在这些国家的城市和城市区中。

跨国公司在寻找开发市场和人才的地点时，只有30%的企业称会在城市的基础上进行决策。[\[59\]](#)专业工作者并不是泛泛地生活在国家之中，而是具体地生活在每一个城市中。以国家为基础对专业工作者、管理人才和当地市场规模进行统计，无法凸显硅谷、班加罗尔、深圳、天津、武汉、雅加达或金奈等城市的重要性。或许根据老的标准可以发现明尼阿波利斯、芝加哥、曼彻斯特、慕尼黑、法兰克福、里昂或斯德哥尔摩等城市，但这些城市没有一个出现在2007年全球中高收入家庭23强城市区排行榜中，预计未来也不会出现在2025年的排行榜中。[\[60\]](#)

企业文化

西方跨国公司的企业高管数十年来一直在担任管理职位，他们很难抛弃三四十年来形成的思维定势，当这种思维定势长期为企业带来成功时，更是如此。在美国，大多数经营消费品和服务业的跨国公司仍局限于在本国经营业务，殊不知世界环境已经发生了深刻的变化。截至2011年，沃尔玛76%的业务仍在美国，耐克50%的业务在北美，万豪84%的业务在美国，美国最大的药品经销商麦克森91%的业务都在国内。[\[61\]](#)

当然也有例外的情况。麦当劳66%的营业收入来自于海外，苹果公司65%的销售收入来自于海外，亚马逊45%的销售收入来自于海外。在工业领域，英特尔88%的收入来自于海外，陶氏化工67%的销售来自于海外，IBM 67%的收入来自于海外，GE50%的收入来自于海外，福特公司51%的

收入来自于海外。[62]

如果以50%的海外销售额作为衡量美国跨国公司业务的标准，截至2010年年底，美国《财富》500强和《财富》1000强中的公司大部分已经实现这个目标。除了英特尔、福特和IBM等公司有一部分产品直接销售给外国的中央和地方政府，大部分企业的产品都是销售给城市和公司的。也就是说，采购产品的公司和消费者都来自于城市。美国向西方发达国家进行对外销售的主要目标城市位于欧洲、日本、韩国和澳大利亚。虽然我们并不清楚美国向发展中国家城市进行对外销售的具体数字，但鉴于欧洲和日本的经济停滞以及发展中国家经济的快速发展，我们不难推断，截至2025年美国跨国公司中绝大部分的对外销售会从发达国家城市转移到发展中国家城市。

显然对于每一个企业来说，了解销售收入的地理变化以及这种变化的程度具有非常重要的战略意义。在接受城市市场经济的前提下，企业通过研究可以清楚地发现经营方向会在未来10年发生变化。它们必须搜集竞争对手的情报，了解西方跨国公司的动向以及出现这些动向的时间和原因。它们必须跟踪新兴市场跨国公司的崛起以及它们的竞争战略，了解准备开展业务的国际城市空间。

它们必须改变企业总部和利益相关方的文化，认识到以下两个基本事实。首先，不要把太多资源投入到发达国家的城市市场。这些市场的消费者和业务增长都在萎缩，与此相反，发展中国家的城市市场正在增长。其次，抛弃地区和国家的概念，把管理人才投入到发展中国家和发达国家的城市市场中。未能实现这种文化转变的西方企业无疑会败给发展中国家新

兴的跨国公司，并最终导致发达国家城市的衰落。

市场细分

发展中国家的城市市场，会因为人口、家庭数量和规模、家庭和人均收入、教育水平和人力资源、年龄构成以及供需关系等因素的差异呈现出不同的发展水平。例如，家庭数量快速增长的城市需要住宅、商业地产和中产阶级生活相应的各种配套设施；生育率较高的城市需要婴儿用品；老年人口居多的城市需要先进的医疗服务。

每一个大中型跨国企业都必须根据发展中国家城市的人口特征确定产品开发方案。大型企业必须深谙地理优势，了解发展中国家的核心经济区，为推广自己的产品寻找最佳商机。

例如，在发展中国家强调储蓄的城市很难刺激消费，鼓励消费文化的城市很容易为销售打开局面。高等教育和科研机构集中的城市拥有大量研发和创新人才。和经过成熟开发的城市相比，在新兴的尚未开发出进口替代品的城市本地竞争对手数量较少。和官僚作风严重的城市相比，鼓励创业精神的城市更适合西方跨国公司进入和发展，因为前者会更多地保护本土企业。有些城市会向外积极寻求合资伙伴和战略同盟，有的城市却非常保守，对西方合作伙伴充满不信任，不愿和它们打交道。因此，每一个企业都必须对市场机遇进行细分，根据自己的标准对城市的魅力进行排列。

定位

在麦肯锡全球城市600强中有430个是发展中国家的城市，对于企业来说这是一个进行战略投资的巨大市场。那么，你应该根据哪些条件进行

选择，应该向哪些城市进行投资呢？对这些发展中国家的城市，你应该何时进行投资，投资规模又该如何确定呢？

在城市层面之下，企业应该具体定位哪个消费者群体呢？每一个跨国公司都有针对不同收入、年龄、性别、教育程度、职业和生活方式的不同产品线。在这些发展中国家的城市区，哪些品牌最能代表不断变化的消费者群体特征？哪些产品对消费者最有吸引力，同时又能够有效降低竞争压力？哪些产品和当地文化最为吻合，能够根据消费者需求最大限度地实现本地化？在不同的城市向个人和家庭销售产品时，怎样才能根据价格、设计和特征对生产线进行优化？

你的经销渠道该怎样设计？中国的城市有数量最多的互联网用户和高度发达的电子商务销售，但印度城市的电子商务增长率较慢。阿联酋的城市富可敌国，是奢侈品中心和旅游消费地，需要建立精美的零售渠道。与此相对，非洲城市需要的是标准家庭产品和服务，因此更青睐价廉物美的连锁超市。在中国经济发展速度最快的城市中，这里不但有数百万奢华的中产阶级消费者，同样也有众多的乡镇和农村消费者。因此，你的经销渠道必须高度多样化。

在发展中国家面对不同的城市文化，你该如何开发产品广告呢？不同的城市在文化表达和文化品位上具有很大的差异，这种情况即使在同一个国家也表现得非常明显。

在发展中国家的城市，销售活动也会发生变化，因为消费者已经习惯了讨价还价。在这种环境下，企业无法长期低价经营。JCPenney公司的失败就是一个例子。这家公司以前经常搞促销活动，但它在发展中国家市场

放弃了这种做法，转而强调产品的明星效应和高价格，结果导致了企业经营的失败。

长期以来，发展中国家的城市强调灵活定价和碎片化经销，怎样对产品定价才能保证利润也是一个问题。怎样才能控制经销链和供应链中的价格灵活度？要知道在发展中国家，分享市场蛋糕的利益群体有很多。

从国际角度转移到国家角度，我们应该怎样针对城市区的特征对企业进行重组？如果企业的财富来自于发展中国家的城市区，那它的高管人员在城市区的级别也必须有。换句话说，在这里只安排战术工作小组是不会取得成功的。在这个问题上，最有效的做法是以快速发展的城市区群（city region clusters）为定位，配置高管。

我们要面对的是新一代的营销工作，它既不同于以往，未来又难以确定。正如调查数据所显示的那样，我们可以确定的是全球发展中国家的城市区将会垄断市场经济增长点，成为企业实现发展繁荣的源泉。与此同时，发达国家的城市区凭借较高的人均GDP，雄厚的资本储备以及知识和管理资产，仍会在全球经济发展中发挥重要作用。但是，全球新的商业重组必将逐渐缩小发达国家和发展中国家之间的差距。对于这些问题，本书将在后面的篇章以战略化视野进行详细讨论。

本章小结

本章介绍的要点有：

·创造财富的不是国家，是城市区。

·跨国公司是城市区经济发展的主要投资者。

·发展中国家的城市化进程迅速，正在深刻地改变全球商业发展的前景。

·和发达国家相比，发展中国家的城市区在GDP、人口和中产阶级消费方面的发展速度更快。

·发展中国家正在形成本土跨国公司，在国内和国际两个市场上与西方跨国公司进行竞争。

·西方跨国公司必须了解发展中国家日益增长的技术竞争力及其人才集中的城市。

·西方跨国公司必须积极改变企业文化和管理制度，以应对发展中国家销售收入不断增长现状。

·为实现收入增长，跨国公司必须把发展潜力最大的城市区作为投资目标。

·企业必须根据城市市场，而不是国家市场的实力，对其管理、生产和营销活动进行重新配置。

思考问题

1.哪个城市都市区（city metropolitan region）未来能为你带来最大收入和增长？你准备在其中的哪个区域实现业务扩展？

2.哪个城市都市区的经济发展正在衰落？你准备在哪个城市都市区减少企业投资？

3.哪些竞争对手会在未来对你构成最大的挑战？为什么？

1.“India Still Second Fastest Growing Economy,”The Hindu,July27,3013,http://m.thehindu.com/business/Economy/india-stillsecond-fastest-growing-economy-chidambaram/article4959820.ece/?maneref=http%3A%2Fnote_2Fwww.google.co.in%2Fsearch%3Fhl%3Den%26q%3Dindia%2520is%25202nd%2520fastest%2520growing%2520economy%26spell%3D1%26sa%3DX.

[1] World Urbanization Prospects,2007 revision(online data),andJapan Statistics Bureau-Keihin'yo Major Metropolitan Area,www.stat.go.jp/data/kokusei/2000/final/zuhyou/092.xls.

[2] “India Still Second Fastest Growing Economy,”The Hindu,July27,3013,http://m.thehindu.com/business/Economy/india-stillsecond-fastest-growing-economy-chidambaram/article4959820.ece/?maneref=http%3A%2Fnote_2Fwww.google.co.in%2Fsearch%3Fhl%3Den%26q%3Dindia%2520is%25202nd%2520fastest%2520growing%2520economy%26spell%3D1%26sa%3DX.

[3] Michael Barbaro,“Bloomberg Focuses on Rest(as in Rest ofWorld),”New York Times,December 15,2013,p.1.

[4] “President ReachesOut toMayors,”Herald Tribune,December 15,2013,p.5A.

[5] Nirmalya Kumar and Jan-Benedict Steenhamp,Brand Breakout:How

Emerging Market Brands Will Go Global(New York,NY:PalgraveMacmillan,2013).

[6] Cities refer to standard metropolitan areas(SMAs)of municipalities.City regions extend beyond the SMAs.Megacities exceed 10million in population;large cities range from 5 million to 10 millionpeople.Midsize cities range from below 5 million to 150,000people.203Trim Size:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 204204 NOTES

[7] Yiqin Fu,“Half of China’s GDP Comes From Major Cities,”TeaLeaf Nation,<http://www.tealeafnation.com/2014/03/map-half-of-chinas-gdp-comes-from-major-cities/>,accessed on March 31,2014.

[8] McKinsey Global Institute,Urban World:Mapping the EconomicPower of Cities(McKinsey,2011).

[9] Milton Kotler,“A Tale of Two Cities:New Market Economy orOld?”February 24,2013,<http://mkotlerchinablog.blogspot.com/2013/02/a-tale-of-two-cities-new-market-economy.html>.

[10] McKinsey Global Institute,Cities and the Rise of the ConsumingClass(McKinsey,2012).

[11] Gabriel Zucman,TheMissingWealth of Nations(Paris,France:ParisSchool of Economics,February 25,2013).

[12] McKinsey,Urban World,2011.

[13] Vidur Saghal,in discussion with Milton Kotler,2013.

[14] PricewaterhouseCoopers,Cities of Opportunity 2012,<http://>

www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity/

[15] McKinsey, Urban World, 2011.

[16] Developed regions compose the United States and Canada, Western Europe, Australasia, and Japan and South Korea.

[17] Local records office of Guangdong, China. Retrieved by Milton Kotler on August 4, 2011.

[18] Central Intelligence Agency, CIA World Factbook, 2012, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

[19] McKinsey, Urban World, 2011; and Cities and the Rise of the Consuming Class, 2012, p. 3.

[20] U.S. Census Bureau, "Census Bureau Projects U.S. Population of 315.1 Million on New Year's Day," December 27, 2012.

[21] Richard Florida, "The Developing World's Urban Population Could Triple by 2210," *The Atlantic*, February 20, 2014, <http://www.theatlanticcities.com/housing/2014/02/developing-worlds-urban-population-could-triple-2210/8431/>.

[22] McKinsey, Urban World, 2011.

[23] McKinsey, Cities, 2012.

[24] McKinsey, Urban World, 2011.

[25] Ibid.

[26] Ibid.

[27] McKinsey, Urban world 2011.

[28] http://en.wikipedia/wiki/List_of_countries_by_exports

[29] Ibid.

- [30] McKinsey Global Institute, The World at Work: Jobs, Pay, and Skills for 2.5 Billion People (McKinsey, June 2012).
- [31] McKinsey, World at Work, 2012.
- [32] McKinsey, Urban World, 2011.
- [33] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Employment Outlook 2013, <http://www.oecd.org/employment/emp/oecdemploymentoutlook.htm>.
- [34] McKinsey, World at Work, 2012.
- [35] McKinsey Global Institute, Preparing for China's Urban Billion, 2009.
- [36] McKinsey, World at Work, 2012.
- [37] Brad Plumer, "Three Reasons the U.S. Workforce Keeps Shrinking," The Washington Post Wonkblog, September 6, 2013, <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/09/06/the-incredible-shrinking-labor-force-again/>.
- [38] The World Bank, "Employment to Population Ratio," 2014, <http://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.TOTL.SP.ZS>
- [39] U.S. Census Bureau, Annual Survey of Manufactures, 2014.
- [40] Dieter Ernst, "China's Innovation Policy Is a Wake-up Call for America," East-West Center, May 2011, http://www.eastwestcenter.org/sites/default/files/private/apilOO_O.pdf.
- [41] All-China Federation of Industry and Commerce, 2012.
- [42] Thilo Hanemann, "Chinese FDI in the United States: Q3 2013 Update," Rhodium Group, October 25, 2013, <http://rhg.com/notes/>

chinese-fdi-in-the-united-states-q3-2013-update.

[43] "Haier and Higher: The Radical Boss of Haier Wants to Transform the World's Biggest Appliance-Maker Into a Nimble Internet-Age Firm," *The Economist* October 12, 2013, <http://www.economist.com/news/business/21587792-radical-boss-haier-wants-transform-worlds-biggest-appliance-maker-nimble>.

[44] Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads* (Wharton School Publishing, Pearson Education, 2007).

[45] Shen Jingting, "ZTE Invested \$1.4 Billion in R&D This Year," *China Daily*, October 30, 2013, http://www.chinadaily.com.cn/china/2013-10/30/content_17069929.htm.

[46] Battelle, 2014 Global R&D Funding Forecast, December 2013, www.battelle.org

[47] McKinsey, *Urban World*, 2011.

[48] Wall Street Journal Market Watch, www.marketwatch.com December 3, 2013.

[49] Deutsche Bank Media, "Deutsche Bank Releases 2014 Renminbi Forecast," January 13, 2014, https://www.db.com/medien/en/content/3862_4234.htm.

[50] SWIFT, "Will Europe Overtake Asia in RMB Trade Settlement?" October 29, 2013, http://www.swift.com/about_swift/shownews?param_dcr=news.data/en/swift_com/2013/RMB_Europe_overtake_Asia_RMB_trade_settlement.xml.

[51] "2012 ODI Hits Record High," *People's Daily*, China, September 2013.

[52] Congressional Reference Service, U.S. Direct Investment Abroad (2012).

[53] U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, "Table 4.5. Gross Private Domestic Investment: 1992, 2002, 2012, and projected 2022," January 2, 2014, http://www.bls.gov/emp/ep_table_405.htm.

[54] United Nations Conference on Trade and Development, Global Investment Trends Monitor, "Global FDI Rose 11%; Developing Economies Are Trapped in a Historically Low Share," January 2014.

[55] "Foreign Direct Investment," *The Economist*, October 2012.

[56] "Capital Inflows," *Globalization* 101, <http://www.globalization101.org/capital-inflows>

[57] McKinsey, *Urban World*, 2011, and *Cities and the Rise of the Consuming Class*, 2012, p. 49.

[58] McKinsey, *Urban World*, 2011.

[59] *Ibid.*

[60] *Ibid.*

[61] Compiled from U.S. Fortune 500 company reports, 2013.

[62] *Ibid.*

第2章 城市区如何在国际经济中竞争

每个城市都希望获得经济增长，但能否吸引跨国公司的投资关键取决于这些城市的内在和外在特征。我们在本章总结了11种区别特征，它们分别是：城市或城市区的规模、人口特征、物流运输、激励政策、产业集群、供应链、中央政府政策、社会稳定性、政治和民事管理、教育水平和商业力量。具备这些特征的城市要比缺乏这些特征的城市更容易取得经济增长。下面我们就来逐一进行说明。

规模

和小城镇相比，大城市以及具备规模效应、基础设施和人才资源的城市更容易获得跨国公司和大型企业的投资。小城镇无法提供大型企业所需的重大商机。我们发现世界上大多数主要城市，都是通过城市规划和基础设施活动来扩展市场规模和经济实力的。它们通过这种手段为企业创造良好的供需条件，帮助企业展开经营并繁荣经济。

布鲁斯·卡兹和布鲁金斯协会城市政策项目的研究表明，丹佛是实现城市经济转型的一个成功案例。[\[1\]](#)经过20世纪六七十年代的萧条，丹佛利用30年的时间发展成为美国第21大都市圈，并在2012年的美国城市生产总值排行榜上排名第18位。[\[2\]](#)

20世纪六七十年代，白人居民的迁移导致富有的社区转移到周边地区，丹佛市经济下滑，市中心成为少数族裔聚集地。当时政府想兼并周围地区，扩大校区范围，恢复人口多样性，但这番努力并没有取得成功。

1974年，科罗拉多州通过庞德斯通法案，非经被征地区域多数人口投票通过，政府不得兼并周边的非建制区域。该法案禁止丹佛市政府通过扩大市区范围的方式解决经济和社会问题。

为此，丹佛市政府不得不寻找其他的经济增长方式。1987年，丹佛市商会为推动经济增长成立了大丹佛区开发公司。该公司后来更名为丹佛城市经济开发公司，它有三个目标：①建立一座国际机场；②使丹佛成为国际重要的经济中心和就业城市；③为整个都市圈设计经济开发项目。

既然禁止政府兼并土地，丹佛市只能寻找其他的解决方案。为此市长费德里克·佩纳和丹佛市企业领导来到毗邻的亚当斯县，动员当地居民接受他们的方案。他们提出的方案是由丹佛市和亚当斯县共建一座国际机场，建设成本和项目收益由双方共同负担和分享。如果亚当斯县愿意划拨部分土地建设机场，丹佛市可以承担机场基础设施的建设费用。1988年，丹佛市和亚当斯县大多数居民投票通过该方案，丹佛市有权控制和使用亚当斯县的一块土地，亚当斯县因此可以获得邻近机场的商业开发优势。最终这一开发方案成功地推动了当地的城市经济增长。

在这个地区，各级政府和州县都意识到，一个成功的城市必须具备令人心动的文化特色。丹佛市有动物园、艺术博物馆、植物园、自然博物馆、表演艺术中心和其他文化科研机构，让政府的财政捉襟见肘。但另一方面，这些机构在吸引企业和人才方面具有重大价值。它们能为城市创造新的科研文化税收，这一点对整个地区的政府、商界和居民来说都是不言而喻的。1988年，为支持当地的文化科研机构丹佛市政府设置了10%的专项税收，共募集得4000万美金资金。^[3]如今，丹佛市动物园是美国游客

人数第四大动物园，丹佛市自然科学博物馆是全美拥有会员数最多的博物馆，丹佛表演艺术中心是美国第二大表演艺术中心。1989年，市政府决定另外征收10%的销售税，筹资在丹佛市中心兴建一座棒球体育馆。1991年该项目的遗留债务全数作废后，这项税收被正式停止。

但是，丹佛大区的城市化进程还没有结束。2004年，各市市长、商业领袖和居民共同通过了一项决议，批准提高销售税率，投资兴建一条连接各地区的城市快速交通系统。根据这项决议，市政府准备在2013年之前募集并投资78亿美金。虽然这笔资金已经到位，但是要完成整个城市快速交通系统仍需进行额外的投资。

如今，丹佛市已成为美国的航空航天、生物技术、影视传播、电信、可再生能源、金融服务、医疗保健和信息技术中心。这个拥有250万人口的城市，是美国第21都市圈统计区。丹佛市在美国对外直接投资中排名第5位，根据2011年布鲁金斯经济表现排行榜，丹佛在全球城市区中排名第102位。此外，丹佛的家庭收入中位数在美国排名第11位，超过了芝加哥、纽约、西雅图、费城、奥斯汀、达拉斯和洛杉矶等标准都市圈。对于一个在20世纪六七十年代遭受过经济重创的城市来说，能取得这样的成绩实属不易。根据福布斯公司的统计，丹佛在全美都市圈中的商业和就业指数排名第5位，同时它也是全美互联网接入水平排名第7的城市。丹佛市的大型知名企业包括洛克希德·马丁、Health One、边疆航空（Frontier Airlines）、CenturyLink、Kaiser Permanente、富国银行、Centura Health、DirecTV和康卡斯特（Comcast）等公司。[\[4\]](#)

丹佛市的发展历程有一点非常值得深思，即整个城市区采用合作方式

实现城市地区化。《庞德斯通法案》（Poundstone Amendment）的出台，使丹佛市无法像19世纪和20世纪的纽约、芝加哥、费城、匹兹堡、波士顿和其他美国城市那样通过行政手段强制兼并城镇。这种手段的问题在于，它摧毁了被兼并城镇的独立经济和主动性，把后者的能量转移到了中心城市。[\[5\]](#)与此相对，丹佛是通过和周边区县的合作来共创利益共享繁荣的。

世界上没有一个成功的城市是单一行政体。和丹佛一样，成功的城市实际上都是都市圈，通过城市政府团体进行协调。东京城市圈（大东京区）是世界上人口最稠密的都市圈，拥有3500多万人口和13500平方公里土地（5200平方英里）。[\[6\]](#)东京市的人口分布在23个辖区，每个辖区都是一个城市，拥有辖区政府。市政府位于东京府西部，下辖39个区和两个离岛。大东京区是世界上最大的城市群经济体，年GDP值高达1.9万亿美元。[\[7\]](#)排名其次的是纽约都市圈，根据2012年的数据，年GDP值为1.2万亿美元。[\[8\]](#)在《财富》世界500强公司中，有51家公司的总部设在大东京区，在所有城市群中所占的比例最高。[\[9\]](#)

印度的孟买都市圈拥有1200万人口和4355平方公里土地（1681.5平方英里），由孟买城市发展署负责管理，下辖7个区政府和15个区议会。[\[10\]](#)巴西圣保罗城市区包括2000万人口和8000平方公里土地（约3089平方英里），由地区发展署负责管理，下辖39个区政府，其中包括圣保罗区。[\[11\]](#)

回到前面的案例，我们不难看出在和世界其他都市圈进行竞争，吸引大型公司对市场、生产、薪资和其他福利进行投资时，下辖12县的丹佛-

奥罗拉城市统计区在规模方面遇到的挑战。和印度孟买相比，丹佛的土地面积是其1/10（401.2平方公里或154.9平方英里），人口数量不足其1/4，在这种情况下丹佛市应当怎样和世界大型城市进行竞争，吸引知名跨国公司的投资呢？

在美国和欧洲，城市管理者、规划者和投资促进者在吸引跨国公司投资方面遇到的最大问题是，它们的市场规模和发展中国家的都市圈相比要小得多。从城市规模的角度来看，美国城市更倾向于和同等规模的美国城市进行投资竞争，而不是和发展中国家的大中型都市圈一较高下。

规模差异对西方城市造成的结果是显而易见的。在美国，大城市会越来越大，因为它们可以吸引来自小城市的企业投资。但是随着东方新兴城市的崛起，西方正日益变成老旧城市的废墟。对此，我们将在后面的章节介绍应对方法。

人口特征

每一个都市圈都有独特的人口特征集，其中的关键要素包括人口、收入、年龄、教育水平、职业、种族和语言。不同行业的企业要有效经营，必须具备独特的人口条件。例如：

- 高收入家庭数量较多的都市圈可吸引高端产品零售商。

- 具有支付能力的，老年人口居多的都市圈可吸引保健产品提供商。

- 拥有大学院校、科研机构 and 人才优势的都市圈，可吸引注重研发投资的企业。

有时都市圈会发现当前某些产业发展速度缓慢，认为有必要开发新的产业。信息传播技术是当前值得开发的一项重要行业。例如，纽约不只是金融、媒体和时尚之都，同时也是美国高科技行业的中心。^[12]即便如此，纽约仍在不断拓展其高科技优势。纽约市市长决定优化投资环境，吸引更多的信息传播技术企业。最近，纽约市决定和康奈尔大学以及以色列理工学院合作，在纽约市罗斯福岛投资20亿美元修建康奈尔大学校区和办公楼。^[13]

这项合作可以使纽约在全球22座争夺信息传播技术发展机会的城市中脱颖而出，居于领先地位。在这个行业中全球有6个城市的竞争排名靠前，分别是斯德哥尔摩、伦敦、新加坡、首尔、巴黎和东京，实力非常接近，紧随其后的城市有洛杉矶、悉尼、北京、上海、莫斯科、圣保罗、伊斯坦布尔、墨西哥城、德里、开罗、布宜诺斯艾利斯、孟买、约翰内斯堡、雅加达、马尼拉、达卡、拉格斯和卡拉奇。纽约前市长布隆伯格等领导认为，罗斯福岛的技术合作项目不仅是一个创举，同时也是维护该市技术领先地位和确保国际竞争优势的必要之举。

物流运输

在国际竞争中每个城市都很注重相关部门的成立以推动城市的物流运输能力。四通八达的城市中心对于企业来说非常重要，它们能指导高效的生产和贸易活动。城市需要便利的铁路、公路、电信、港口和机场设施推动产业多样化，如制造出口、信息传播、旅游、机械供应链进口、食品加工和汽车组装等行业。

例如，在纽约和新泽西之间采用公路、铁路还是港口交通的问题上双

方曾争执了一个世纪。1921年，两州最终决定成立港务局。纽约-新泽西港务局和相关县区机构一起负责监管该地区的各种运输设施，包括桥梁、隧道、铁路、公交、机场和港口。港务局负责管理连接纽约和新泽西州的桥梁，包括霍兰德隧道、林肯隧道和乔治·华盛顿大桥；经营纽瓦克-伊丽莎白港（东海岸最大，美国第三大港口）；[14]以及对拉瓜迪亚机场、约翰肯尼迪机场和纽瓦克自由国际机场的管理。显然，这种杰出的城市间合作对于纽约都市圈的经济的发展发挥了不可估量的作用。

美国各州内部和各州之间的城市也在计划兴建大型物流中心和交通枢纽。例如，洛杉矶和拉斯维加斯准备与州政府和地方政府合作修建高速轨道项目，以便在博彩、信息、酒店和会议服务等行业实现利益共享。完成之后，该项目将打造一条全新的国际服务产业带。

物流开发对于美国的港口也具有重要意义。2014年年底，巴拿马运河计划已完成史上规模最大的扩建方案。届时，其通航能力将会增加一倍，可以通过世界上最大型的船只。2012年，巴拿马的GDP收入为350亿美元，其中巴拿马城就创造了55%的收入，城市经济发展增速高于全国10.7%的平均水平。[15]《华尔街日报》评论认为：“随着巴拿马运河扩建项目对经济增长的推动，该国已经连续两年在建筑和交通行业实现两位数的增速，预计巴拿马的经济将会在2013年继续保持繁荣增长。”[16]

美国的港口也在努力赶上巴拿马运河的扩建。墨西哥湾和东海岸沿岸的各州政府及港务局投资数十亿美金修建更大的港口，以便通行从巴拿马运河通过的更大型的船只。这是一项风险很高的投资活动，从某种意义上来说这些城市之间彼此都在竞争。首先通行大型船只的港口城市，显然要

比其他城市具有更大的竞争优势。[\[17\]](#)

激励政策

此外，城市和都市圈也会通过为企业提供各种优惠政策的方式彼此进行竞争。这些优惠政策包括工业收益债券、基础设施税收增量融资、工业企业直接贷款或补贴贷款、场地优势、税务减免、公共服务费用减免（水电费等），以及城市项目和基础设施改善等。

都市圈还可以通过其教育网络为新员工提供培训。它们可以规划新的工作区和生活区，以此吸引年轻职业白领的加入。它们可以提供各种社会服务，帮助外国工作者更好地适应当地社区。

例如，为吸引新企业推动当地经济发展，拓展家庭企业的经营，拉斯维加斯市制定了一系列激励措施。其中，“快速启动”计划可提供高达5万美元的资金，帮助企业对店面进行重新装修，以符合最新的建筑和防火规范要求；“视觉改善”计划可为重新装修的企业提供退税；“快班学习”计划可帮助企业员工快速获得职称、资格证书和执业许可；拉斯维加斯重建局负责为高层居民楼、商业楼、酒店和多用途项目提供资金支持；“拉斯维加斯市区零售”计划可帮助开发商和经纪人寻找合适的租客。[\[18\]](#)

在美国东海岸的弗吉尼亚州，阿灵顿市与华盛顿特区仅有一桥之隔，波托马克河从两市之间川流而过。在吸引企事业单位进驻华盛顿大区方面，阿灵顿市的做法也非常值得学习。它成功吸引波音公司从特区迁出总部，把管委会设立在阿灵顿。此外，进驻该市的重要企业和单位还包括总部位于荷兰的Kusters工程公司、美国国家事务局、美国高校招生咨询协

会、美国广播机构协会、美国犯罪预防协会、海军分析中心、美国国防部高级研究计划署以及数量众多的其他公司、政府机构和协会。与此相对，华盛顿特区在维持企事业单位方面的表现就逊色多了。

实际上，现在每一个城市都在努力推出激励政策和商业促进措施，以此方式吸引企业的青睐。根据《福布斯》杂志的统计，2013年美国对商业活动支持力度最大的5个城市分别是犹他州的盐湖城（Adobe、Twitter和eBay公司总部所在地）和普洛佛、北卡罗来纳州的罗利，以及得克萨斯州的圣安东尼奥和奥斯汀。[\[19\]](#)

其他国家的城市也不甘示弱，加拿大多伦多市推出了名为“想象、制造、创新、科技”的项目，为可口可乐提供一揽子激励措施，确保该公司租赁面积达10万平方英尺的地产，促使其将加拿大总部搬迁至多伦多市区。[\[20\]](#)

在利用各种激励措施吸引企业方面，新加坡的做法也很值得称道。这个城市之国在很多方面都颇有建树，但它在吸引金融机构方面的表现无疑是最为成功的。2013年英国对全球300家银行所做的一份调查表明，每10家银行中就有3家（27%）选择在新加坡开展业务。此外，有22%的银行选择伦敦，20%选择香港，19%选择纽约，13%选择迪拜。尽管这一调查结果不会让华尔街感到震惊，但足以让很多美国人和政府官员迷惑不解，因为他们一直都坚信美国的金融服务才是全球顶尖的。[\[21\]](#)

产业集群

都市圈需要深入考虑的另一个问题是应当吸引哪些行业。例如，招徕

国外汽车制造商是个不错的想法，但实施起来未必容易。这是因为，汽车制造商对都市圈有特定的产业要求，如果这里不具备相关的零件供应商、产品销售商和金融服务商，它们可能根本不会考虑入驻。我们可以把这种现象称为产业集群效应。迈克尔·波特教授在其作品《竞争优势》中，曾对产业集群的重要性进行过深刻分析。[\[22\]](#)

富有产业集群效应的环境容易吸引企业，是因为它们可以和同行业的大型企业结成同盟，交流行业经验，从而积极促进它们的发展。此外，便捷的供应商，与当地大学、科研机构 and 孵化器的合作，以及高素质学生资源的投入，都会为企业带来巨大优势。在金融服务方面，关注特定领域新企业投资和商业融资活动的私募及其他投资机构，可以为企业有效的资金保障。

例如，中国苏州的苏州工业园在利用产业集群效应吸引企业方面就是一个成功的例子。它的生物技术区吸引了很多世界知名制药公司和生物技术公司，因为这里有配套完善的信息技术、新材料、化工、媒体和机械加工区。美国的波士顿都市圈，也是在哈佛和麻省理工的科技支持下成功建立128公路企业园，在信息通信技术和保健信息领域与加州的硅谷一争高下。

在美国，或许产业集群效应发挥最为出色的当数得克萨斯州的休斯敦市。休斯敦市的商业活动全都围绕能源领域展开。在中央商务区南部以及市区以北27英里外的伍德兰兹地区，遍布着众多油气开发公司。据统计，能源行业创造的就业率在休斯敦市达3.4%，比全美平均就业率0.6%高出五倍多。[\[23\]](#)在休斯敦港口附近，炼油厂和油品销售中心四处林立，而能

源开发企业和其他公司主要集中在市区和伍德兰兹等市场区。

波士顿《物业和投资组合研究》杂志研究主任沃尔特·佩奇在接受《纽约时报》采访时表示：“休斯敦是毫无疑问的经济增长领头羊，它是全美排名第1的经济体，即使在经济萧条期间仍创造了很多工作机会。自2008年8月以来，休斯敦市的就业率一直维持在3.7%的高位，在遭遇经济危机之前一度达到顶峰。相比之下，纽约在2008年4月实现的就业率峰值仅为0.7%。”^[24]

供应链

任何产品和服务都需要充足的供应链支持，包括生产、销售、售后服务和维修等具体内容。对于每一个行业以及行业内的每一个企业来说，这些供应链都应当是独一无二的。生产和销售的供应链属于成本项目，是企业必须关注的质量问题。售后供应链侧重的是顾客满意度和忠诚度问题，可为企业创造额外收益。

生产方面的供应链是一个很复杂的问题，它涉及众多供应零件、组件和系统的独立企业，最终装配出可以在市场销售的制成品。在美国，传统的汽车生产供应链在底特律。美国三大汽车制造商都位于底特律城市区（city regions），这里遍布着众多的汽车零件组件供应商。后来，国外汽车制造商利用非工会劳动力和低成本的优势逐渐进入美国南部地区，对底特律一枝独秀的汽车生产业形成挑战。和美国汽车相比，来自日本和欧洲的汽车质量更佳价格更低，从而赢得了很多消费者的青睐。另外，工会化的供应链也成了美国汽车业的竞争劣势，因为国外汽车公司的供应商都在美国南部，如肯塔基、田纳西和阿拉巴马等州，这些地区没有建立汽车行

业工会，进而降低了厂家的生产成本。

早在通用汽车在2008年经济危机中申请破产之前，美国汽车制造商曾降低过工会成本，在得克萨斯、肯塔基和招商环境较好的印第安纳州开办过一些工厂。通用和福特公司为应对国内市场份额下滑，加强了国际市场的开发。例如，通用汽车和中国上汽进行合作，迅速取得了销售增长。2013年，通用公司在中国销售的汽车和卡车数量远超美国本土销售，这是这家企业102年发展史上第一次出现国外市场销售超越国内市场销售的情况。[\[25\]](#)通用汽车现在的经营状况还不错，底特律成为了最大的输家。

销售方面的供应链也十分复杂，涉及很多负责推广、分销、销售和向顾客交易产品的独立中间商。例如，在美国销售国外进口的美国品牌服装需要经过一系列生产和销售链条，包括孟加拉的布料纺织、香港的样式设计以及中国的裁剪加工；然后交付到美国进口商手中，接着通过仓库、批发、配送等渠道最终进入零售店。像沃尔玛这样的大型企业，都会直接从国外生产基地运输产品到国内的物流终端，进入美国的配送中心，然后再配货到旗下的商场。通过建立自己的配送和销售供应链，沃尔玛可以节省大量成本，从而保证可以以最低的价格向美国消费者销售产品。

同样，售后服务供应链也需要诸多独立企业的支持，以实现品牌产品的维修维护和后期服务。这一点对维护顾客满意度和品牌形象具有重要意义。各个供应环节之间的联系即价值链，它对品牌企业维护质量、创新、成本和顾客满意度至关重要。

城市区只有提供有竞争力的供应链优势，才能成功吸引目标企业入驻。城市应当联合地区组织，把供应商整合成与目标行业相关的供应链。

美国的十大配送中心分别是孟菲斯、芝加哥、休斯敦、洛杉矶、新奥尔良、纽约与新泽西港务局、费城、莫比尔、查尔斯顿和萨凡纳。^[26]这些配送中心对于零售商的制成品组装具有非常重要的意义，它们提供的服务包括再包装、贴商标、运送和信息控制等。

在拓展供应链能力方面，城市会遇到历史遗留行业的问题。也就是说，每一个城市都有遗留商业设施，这些设施可能有利于或不利于城市对核心行业的开发或对企业的吸引。例如，纽约可以开发供应链的三大行业分别是服装时尚、金融和媒体行业。如前所述，这个城市也希望成为技术行业的领头羊，这就为城市区内供应链资源的如何分配带来问题。随着城市内部核心行业的下滑，动用更多供应链资源将其复兴会面对很大的压力。对于这个问题，通常做法是对核心的遗留行业提供政策支持，而不是用新行业的供应商取而代之。

在密歇根州和俄亥俄州北部，遗留下来的汽车供应商正在努力适应新一代的汽车生产，它们必须为生产技术开发创新应用。如今底特律有很多刚起步的信息技术企业和媒体公司，这是一个很好的转型，但是随着汽车生产业的下滑我们并不清楚底特律能否找到足以维持大城市发展的新核心行业。

对于城市经济开发规划和招商活动而言，最大的问题是对目标企业的供应链需求缺乏了解。为此，一些城市规划局积极招聘熟悉制造业和营销活动的员工，以便更好地组织合适的供应链资源，实现最大限度的招商引资。

在组织供应链集群方面，发展中国的城市区具有独特的优势，因为

它们不存在遗留行业 and 传统供应商的问题。例如，中国推出的经济特区政策，目的就是要整合国内外供应链资源，形成对国内外跨国公司和大企业的有力支持。深圳经济特区在信息通信行业汇聚了一大批知名供应商。电信业巨头华为和中兴（前身为中兴电讯设备公司）之所以能成长为全球知名跨国企业，是因为深圳经济特区发展规划局积极鼓励中小企业为该行业供应产品。与此类似，德国汽车制造业的成功，也离不开成千上万专业中小型企业对零部件和汽车系统源源不断的供应，最终造就了德国汽车品牌的神话。据统计，这些中小型企业为德国创造了50%的GDP收入和70%的工作机会。[\[27\]](#)

综上，全球都市圈（metropolitan region）面临的挑战是相同的，它们都必须了解供应链优势的质量和成本，然后分析利用这些优势可以开发哪些行业，吸引哪些企业。

中央政府政策

中央政府政策在城市的全球招商活动中也发挥着重要作用。无论城市在市场规模、家庭收入、人才储备等方面的优势有多大，货币波动都会对投资造成巨大阻力。由于跨国公司都使用本地货币进行业务结算，货币的快速贬值无疑会造成产品零部件进口成本的上涨，进而影响到制成品价格。例如，2013年印度卢比大幅贬值，让德里、金奈、加尔各答和孟买的国内外耐用品制造商举步维艰，因为它们都要依靠进口零部件完成产品装配，最终才能进入市场销售。

一个国家的贸易政策会对进口产品的配额带来实际或虚拟的影响。例如，中国对进口汽车征收25%的关税，以此方式限制进口汽车的数量。但

是，尽管北京、上海、深圳和其他富裕的中国城市都对进口豪华汽车制定了高关税，这些汽车制造商还是无法满足日益增长的市场需求。[\[28\]](#)和中国相似，印度、印度尼西亚和很多其他快速发展的经济体也在外贸政策方面设定了种种限制。

在全球招商和支持本地企业发展过程中，各种管理规定是城市必须面对的另一个拦路虎。印度在这个方面尤其突出，这个国家繁琐的官僚体制和处处需要花钱才能搞定的管理规定简直令人闻之色变。

美国对高科技产品出口的限制，阻碍了一些城市区的发展，如西雅图、旧金山、硅谷、奥斯汀、罗利-达勒姆、洛杉矶和华盛顿特区，这些城市是很多高科技公司的总部所在地。例如，在新泽西莫里斯顿和纽瓦克城市统计区（霍尼韦尔和其他高科技企业总部所在地），当地官员定期向美国国外投资委员会进行游说，希望他们批准向中国出口高科技产品。洛杉矶市长和企业代表也不断催促中国放开对媒体产品的进口限制，以便更多好莱坞大片进入中国市场。

相比之下，伦敦一直在放松金融管理政策，以维持自己在国际上的金融中心地位，此举有效地吸引了来自欧洲、亚洲和美国的银行和金融机构。目前，伦敦正在和上海、香港和新加坡展开激烈竞争，力争成为人民币贸易结算中心。

财政政策也会成为对外招商的绊脚石。美国拥有全世界最高的企业所得税，这些规定让希望在美国生产产品的外国企业望而却步。由于税率过高，就连美国企业都不愿把国外投资利润汇回本国。与此相对，企业所得税较低的国家，如爱尔兰和东欧国家更易于吸引美国制造商和软件公司的

投资。

在中国对美国的对外直接投资中，最令人讨厌的问题是美国的对外投资政策。美国对外投资委员会禁止美国很多城市向中国企业招商，禁止中海油、华为、三一重工和中兴等公司投资美国市场。因为这些规定，很多中国企业对投资美国都心怀疑惧。由于担心中国企业的投资会妨碍其国家安全，特别是能源、航天和电信领域的安全，美国政府对来自中国的投资几乎持有天然的敌意。这种限制性规定导致的结果是，中国企业转而投资亚洲、非洲、拉美和欧洲的城市，使美国城市失去了绝佳的投资机会。

社会稳定性

企业需要稳定的社会环境，以维持持续的业务增长。像开罗、亚历山大港、大马士革、伊斯坦布尔、安卡拉、雅典和达卡等城市，市区充满混乱、暴力和不稳定因素，使它们很难吸引来自内部和外部的投资。此外，这些城市以及其他政治动荡的城市区也无法承受资本和行业的外流。说到底，商业需要寻找的是投资和企业发展的安全港，绝不是动荡不安的环境。

在孟加拉达卡市发生拉纳广场火灾事故前不久（火灾导致100多人丧生），沃尔玛、李维和西尔斯等美国成衣公司正考虑把达卡的制衣工厂迁出，因为这里的加工厂鱼龙混杂，大部分是孟加拉本国企业，对生产安全问题熟视无睹。拉纳广场火灾事故可以说敲响了一记警钟，加速了美国品牌成立自主工厂的步伐，推动了企业对工作环境和生产安全的管理控制。

但是对于国内服装制造商来说，由于土地和生产能力有限，成立自主

工厂成本高昂，这一做法很难广泛实施。因此，一些美国企业决定退出达卡，远离危险重重的生产环境。迪士尼公司公开宣布，不再授权孟加拉国的服装生产。塔吉特和耐克等公司也减少了在孟加拉国的服装生产量。孟加拉服装制造和出口商协会的调查表明，该国年产值200亿美元的制衣行业因此蒙受了巨大损失。有鉴于此，政府不得不加强建筑物防火的管理规定，以保证支持孟加拉国80%外贸出口的成衣制造业能够继续维持。

这起事故为柬埔寨带来了机遇。柬埔寨成衣制造商协会秘书长肯罗在接受采访时对《华尔街日报》称：“近期的火灾事故表明，当外部压力足够大时，政府不得不做出改变。”[\[29\]](#)

政治和民事管理

投资者和企业喜欢投资的是热衷政治和民事管理活动的城市区，这些城市的管理者欢迎并支持新企业的投资。例如，在前市长鲁道夫·朱利安尼的管理下，罪恶之都纽约被成功改造成世界一流城市，吸引了大量来自国内外的投资，使纽约市成功跻身全球十佳城市。[\[30\]](#)

理查德·戴利曾担任芝加哥市长达21年之久，他也是库克县民主党中央委员会主席。在担任市长期间，戴利积极推动芝加哥的商业投资活动，把这个失去昔日光辉的老城重新打造得面貌一新，大力开发小型制造业的商业新秀。[\[31\]](#)2001年，他的儿子小戴利成功说服波音公司把企业总部从西雅图迁到了芝加哥市。[\[32\]](#)

根据2013年Thumbtack公司对8000多家小企业所做的一份调查，在美国对小企业创业发展支持力度最大的城市中，奥斯汀市以其完善的网

络、低廉的税率和支持创新的文化氛围排名第1。弗吉尼亚州比奇市名列第2，这里离世界最大的诺福克海军基地只有半小时车程。比奇市的定位是度假小镇，致力于吸引酒店业的投资。休斯敦排名第3，一方面是因为得州大力放松在企业监管和办证许可等方面的限制，另一方面是因为这里有大片价格低廉的商业地产。休斯敦虽然是美国第四大城市，但这里的地产价格远低于其他地区。可以说，这里是支持企业成长的低成本乐土，纽约市的地产价格要比休斯敦高出两倍还多。

科罗拉多泉城市排名第4，这里以充满个性的城市文化著称。该市拥有鼓励企业投资的管理规定，以及区内知名大学提供的高素质人力资源。圣安东尼奥排名第5，该市拥有丰富的软件开发人员储备。和加州圣何塞相比，这里的软件工程师收入虽然低40%，但无需支付高昂的生活成本。换句话说，在硅谷买一间公寓的钱在这里可以买到一栋独栋。

纳什维尔排名第6，因为这里的生活成本和税率都比较低。纳什维尔是音乐之都，吸引了不少企业投资开发娱乐行业。排名第7的是达拉斯-沃斯堡-阿灵顿城市带，这里拥有670万人口，低税率，支持企业投资的政府，以及较高的经济增长率。罗利-达勒姆-教堂山城市带排名第8，这里有杜克大学和北卡大学提供的优秀人才，以及研究三角园区及其7000英亩高科技研发中心提供的商业优势。[\[33\]](#)

除了科罗拉多泉城市，排名表中位列前八的其他城市都在美国南部。在美国境内，新英格兰地区、中部地区和中西部地区的老城市之间也在相互角力，力争吸引新企业的投资和对现有业务的拓展。同样，在南部和西南部招商环境更好，工会影响力更小的城市中，这种竞争也在时刻上演

着。总体而言，美国北部是传统工业区，南方是新兴工业区。这种差别为北方的政治和民事管理者带来了重大挑战，对他们来说维持好现有根基已经不易，想要推陈出新更是难上加难。此外，和南方相比，北方的工会力量和行政官僚问题已经根深蒂固，短期之内根本看不到出现变化的趋势。

在评估城市的招商魅力时，腐败问题是不可忽略的一个重要负面因素。一些城市的政府机构（如迈阿密和芝加哥）是出了名的贪污腐败。伊利诺伊州前州长和多位立法委员都已经锒铛入狱，或许腐败问题会成为决定芝加哥未来发展方向的关键因素。放眼世界，俄罗斯一向以高度腐败闻名，以至于很多跨国企业拒绝在这个国家投资经商。实际上，不少跨国公司都努力避免和俄罗斯的主要工业和市场中心城市打交道，其中包括莫斯科、圣彼得堡、下诺夫哥罗德、叶卡捷琳堡和新西伯利亚等城市。

教育水平

跨国企业需要人力资源，这些员工的家人需要舒适的生活、良好的教育、完善的福利以及持续的智力和创造性交流。马萨诸塞州128号公路沿线的城镇，正是凭借医疗保健和CIT领域新技术的兴起取得成功的。哈佛大学和麻省理工学院为这些行业的发展提供了科技动力，麻省地方政府创建的公立教育体系是成功吸引人才加入波士顿高科技都市圈的保证。此外，该地区的文化机构在全美也是名列前茅的。

中国的情况也非常相似，在北京企业投资活动欣欣向荣的中关村科技园，支撑这些企业的是附近的三所著名高校，清华、北大和中国人民大学，以及众多的政府科研机构。在这里，数以百计的国内外高科技企业投入重金进行开发，利用本地人才为国内外市场设计新的产品和服务。

同样，西北工业大学和西安航空大学是保证西安都市圈成为中国领先航空工业基地的重要因素。在印度，印度理工学院的工程和管理学院分布于全国16个城市，包括金奈、孟买和德里。这些学院为印度的工业企业以及当地外国企业提供了大量高水平的人才。

人才需要丰富的文化生活以满足求知欲和对世界的探索。为此，纽约的林肯中心重建了荒废的表演艺术中心。新中心不但是知识分子眼中的地标性文化建筑，而且成为了纽约市的慈善社区。著名的茱莉亚音乐学院就位于该中心，每年吸引着来自全世界希望投身演艺事业的学生。目前，茱莉亚音乐学院正在中国天津兴办一所音乐学院。这个城市正在效仿曼哈顿建立丰富的文化生活，为音乐爱好者提供世界一流的西方音乐培训课程。截至2011年，中国已经培养了3000万钢琴学生和1000万小提琴学生。^[34]

商业力量

零售商和地产开发商喜欢大型商业中心，在这里它们可以更好地宣传产品，打造地标性商业地产。20世纪80年代，芝加哥通过改造密歇根大道的方式振兴城市商业，将其建造成成为美国中西部购物者的天堂。同样，通过改造南部海滩，迈阿密市一跃成为全球知名的旅游度假中心。上海外滩也经历的同样的改造，吸引了世界著名零售业品牌在临江地带开发专卖店，使上海一举成为中国的时尚之都。

在全球范围内，很多都市区域（metropolitan area）都在规划经济开发活动，努力吸引企业和投资者的加盟。可以说，可供选择的都市数量甚至要比可用的投资资本还要多。因此，企业和投资者必须睁大眼睛仔细挑选，只有这样才能用最小的投资实现最大的增长，创造最大的回报。

本章小结

要寻求经济增长，城市必须审视自身的优势和劣势，必须清楚要开发哪些行业，吸引哪些企业。吸引一个新行业需要投入大量资金，吸引行业内的知名企业更是难上加难。为此，城市必须审视自己在以下十个方面有何优势：规模、人口特征、物流运输、激励政策、产业集群、供应链、中央政府政策、社会稳定性、政治和民事管理、教育水平和商业力量。

思考问题

- 1.分析一下你所在的都市区域，举例说明值得城市吸引的行业或企业。
- 2.根据本章所述十个方面为都市区域评分，分值从1~5分，5分为最高分。
- 3.在上述十个方面，你所在的都市区域存在哪些劣势？怎样才能避免这些劣势？
- 4.完成评分后，你是否建议都市区域展开投资以吸引前面说明的行业或企业？
- 5.根据都市区域在上述十个方面的优势和劣势分析，你是否建议城市吸引不同的行业或企业？

[1] Bruce Katz and Jennifer Bradley, The Metropolitan Revolution (Washington, DC: Brookings Institution, 2013), 41.

[2] Global Cities Initiative, The Ten Traits of Globally Fluent Metro

Areas(Washington,DC:Brookings Institution,2013).

[3] Katz and Bradley,The Metropolitan Revolution,52.

[4] .Denver Relocation Guide,“Top 25 Employers in Denver,”<http://www.denverrelocationguide.net/2013/Largest-Employersin-Denver-Colorado/>

[5] Contemporary writers on cities,like Benjamin Barber(If MayorsRuled the World,Yale University Press,2013),have a benign viewof city interdependence.They overlook the aggressive history ofannexations by powerful cities that encompass weaker adjacentcities and towns as a result of war(Europe)and politics(UnitedStates).For a review of city imperialism,see Milton Kotler,NeighborhoodGovernment(Bobbs Merrill,1969;currently LexingtonPress).

[6] World Urbanization Prospects,2007 revision(online data),andJapan Statistics Bureau-Keihin’yō Major Metropolitan Area,www.stat.go.jp/data/kokusei/2000/final/zuhyou/092.xls.

[7] PriceWaterhouseCoopers,“Table:Top 30 Urban Agglomerationsby Projected Average Real GDP Growth,2008–2025,”UK EconomicOutlook,November 2009,http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/ukeyo_largest_city_economies_in_the_world_sectioniii.pdf.

[8] Brookings Institution,“Global City GDP 2011–2012,”accessedDecember 26,2012.

[9] CNNMoney,“Global 500,”<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/cities/>.

[10] Mumbai Plan,Department of Relief and

Rehabilitation, Government of Maharashtra, <http://mdmu.maharashtra.gov.in/pages/Mumbai/mumbaiplanShow.php>, accessed April 29, 2009.

[11] Deborah L. Wetzel, Lincoln Institute of Land Policy, "Metropolitan Governance and Finance in São Paulo," Conference Paper, 2013, http://www.lincolninst.edu/pubs/2316_Metropolitan-Governance-and-Finance-in-S%C3%A3o-Paulo.

[12] Diann Daniel, "Geek America: The Top 10 U.S. Cities for Technology Jobs," CIO, http://www.cio.com/special/slideshows/top_10_cities_for_tech_jobs/slide10#slideshow_viewer.

[13] Richard Pérez-Peña, "Alliance Formed Secretly to Win Deal for Campus," New York Times, December 25, 2011, http://www.nytimes.com/2011/12/26/education/in-cornell-deal-for-roosevelt-island-campus-an-unlikely-partnership.html?_r=0.

[14] The Port Authority of New York and New Jersey, www.panynj.com

[15] Municipio of Panama, <http://municipio.gob.pa/>, accessed June 26, 2010.

[16] Darcy Crowe, "Panama's Economy to Extend Strong Growth in 2013," Wall Street Journal, March 16, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324532004578364710313021902>.

[17] Ryan Holeywell, "Panama Canal Expansion Has U.S. Ports Rushing," Governing, July 2012, <http://www.governing.com/panamacanal-expansion-has-ports-rushing.html>.

[18] Jenny E. Scheid, "Incentives Attract New Downtown Businesses." Las

Vegas Reviewjournal September 26,2013,<http://www.reviewjournal.com/1/business/economic-development/incentives-attract-new-downtown-businesses>.

[19] Kurt Badenhausen , "The Best Places for Business and Careers."Forbes,August 7 , 2013,<http://www.forbes.com/best-places-for-business/>.

[20] Madhavi Acharya-Tom Yew,"Coca-Cola Canada Unveils New King Street Headquarters,"The Star,April 4,2013,http://www.thestar.com/business/2013/04/04/cocacola_canada_unveils_new_king_street_east_headquarters.html.

[21] Louisa Peacock,"Singapore Number One Destination for Investment Bankers,"The Telegraph,February 17,2011,<http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/8329383/Singapore-number-one-destination-for-investment-bankers.html>.

[22] Michael Porter,Competitive Advantage(New York:Free Press,1985).

[23] Matt Houston,"A Boom in Houston Is Led by the Energy Industry,"The New York Times,December 4,2012,<http://www.nytimes.com/2012/12/05/realestate/commercial/houstons-boom-is-led-by-the-energy-industry.html?pagewanted=all>.

[24] Ibid.

[25] Joseph Szczesny,"Milestone:China Now General Motors'Biggest Market,"CNBC.com,July 8,2013,<http://www.cnbc.com/id/100870316>.

[26] "Six of the Top Ten Logistics/Distribution/Shipping Hubs Are Located in the South,"MHI,August 24,2011,<http://www.mhi.org/media/>

news/10898.

[27] John Studzinski, "Germany Is Right: There Is No Right to Profit, but the Right to Work Is Essential," *The Guardian*, February 5, 2013, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/feb/06/germany-success-humanity-medium-firms>.

[28] Angelo Young, "\$724,000 for a Ferrari? China's Rich Are Getting Shafted Buying Luxury Cars, but Who's Ripping Them Off?" *International Business Times*, July 31, 2013, <http://www.ibtimes.com/724000-ferrari-chinas-rich-are-getting-shafted-buying-luxury-cars-whos-ripping-them-1365037>.

[29] Suzanne Kapner, Biman Mukherji, and Shelley Banjo, "Before Dhaka Collapse, Some Firms Fled Risk," *The Wall Street Journal*, May 8, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324766604578458802423873488>.

[30] George L. Kelling, "How New York Became Safe: The Full Story," *City Journal*, http://www.city-journal.org/2009/nytom_ny-crime-decline.html.

[31] Adam Cohen and Elizabeth Taylor, *American Pharaoh: Mayor Richard J. Daley, His Battle for Chicago and the Nation* (New York: Little, Brown, 2000).

[32] Steve Wilhelm, "Phil Condit, Who Took Boeing to Chicago, Reflects on How a Different Home Changed the Company," *Puget Sound Business Journal*, June 17, 2011, <http://www.bizjournals.com/seattle/print-edition/2011/06/17/phil-condit-who-took-boeing-to.html?page=all>.

[33] Jose Pagliery, "8 Most Business-Friendly Cities," CNNMoney.com, June 20, 2013, <http://money.cnn.com/gallery/smallbusiness/2013/06/18/best-places-launch-cities/8.html>.

[34] Joyce Lau, "Juilliard to Bring New York-Style Teaching to China," New York Times, January 28, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/01/29/world/asia/29iht-educside28.html>.

第3章 创造财富的真正动力：全球跨国公司投资

我们在很多国家都发现了一个事实，即国家和城市在发展经济方面的作用正在发生倒置。过去，很多经济学家关注的是如何增强国家的经济实力，忽略了城市的作用。人们通常认为按照重要顺序来排列的话国家在第1位，州省排在第2位，最后才是城市。当国家拥有巨大经济实力和财富，可以向州省和城市分配资金时，这种思考方式或许有道理。但如今，各国国库捉襟见肘，城市根本无法指望国家拨款投资基础设施开发，为本地企业提供贷款，促进就业培训，以及利用其他方式支持企业发展，这种观点也就站不住脚了。

如今，城市越来越依靠大型跨国公司的直接投资来促进本地经济，具体方式包括吸引企业的总部、区域中心、地区分部、研发中心和生产配送中心在本地落户，以及利用公私合营方式吸引企业参与实体和虚拟基础设施项目的开发。换句话说，城市正在积极利用私营部门（主要是来自美国和海外的跨国公司）力量推动本地经济增长。

我们来看看基础设施建设对地区经济产生的影响。在美国，利用公共资金兴建基础设施项目的历史由来已久。1956年美国联邦政府批准了艾森豪威尔全国州际及国防公路系统，在全国范围内兴建高速公路网，截至2010年^[1]，此公路网的总长度达到47182英里（75932公里），成为世界上仅次于中国的第二长的高速公路网。^[2]截至2010年，全美车辆有1/4的行驶里程是在这条州际公路上通过的。^[3]1956年兴建公路时，该项目的成本为260亿美元（按2014年物价统计为2250亿美元）。^[4]建成之后，这

条公路网对沿线城市的经济增长起到了重要的推动作用。

如今，一些国家的政府仍喜欢采用大规模直接投资的方式兴建高速公路、港口、大坝、电厂、机场和其他重要的基础设施项目，此举能显著推动项目周边城市的经济增长。例如，中国政府在兴建三峡大坝时，截至2008年，仅用于土建、移民安置的费用和财务成本就花掉了1480亿美元。^[5]相比之下，1931年美国政府修建胡佛大坝花费的成本为5000万美元，按照2008年的物价统计为9.6亿美元。^[6]

但是，过去20年的经验表明，发达国家和发展中国家的基础设施项目已变得费用越来越昂贵，导致政府部门根本无法独立承担。如今，此类项目正越来越多地采用公私合营方式建设，其中来自企业和投资者的私人投资份额远大于政府投入的资金比例。

自1990年以来，在经合组织国家中有5670亿美元的国有基础设施资产被出售给私营部门，以公私合营的方式进行开发、维护和经营。^[7]截至2011年，英国有1/5的公共基础设施开支由公私合营方式管理。在加拿大，以公私合营方式开发的项目占到所有基础设施项目的10%~20%。在澳大利亚，这个比例甚至更高。^[8]尽管美国在公路、桥梁和隧道等基础设施的私有化方面步伐落后于澳大利亚和欧洲^[9]，但毋庸置疑的是这股全球化浪潮正在深刻影响着美国。当前在这个问题上，无论美国在立法、管理和政治方面遇到多大的障碍，这都是未来的必然趋势。

值得庆幸的是，在美国有一些州已经开始采取行动了。在弗吉尼亚，来自澳大利亚的收费公路开发商Transurban公司正在和美国本土跨国公司Fluor合作，投资14亿美元在首都环线上共同修建14英里长的收费公路。

[10]Figg桥梁建设公司和Britton Hill公司共同出资修建了横跨伊丽莎白河，连接切萨皮克和朴次茅斯的乔丹大桥。1995年投入运营的杜勒斯绿色公路也是通过私营方式开发的，是一条长14英里，连接华盛顿杜勒斯国际机场和弗吉尼亚利斯堡市的收费公路。这是自1816年以来弗吉尼亚州出现的第一条私营收费公路，它充分展现了公私合营方式能在不增税的情况下有效弥补现有交通设施建设的资金不足。

随着政府部门的职能逐渐缩小到宣传推广和行政管理，大型企业及其金融合作伙伴开始响应兴建地方基础设施和推动城市经济增长的需求。例如，加蓬共和国在2009年启动的耗资30亿美元的贝林加铁矿建设项目，是中国在非洲投资最大的矿产开发项目。《财富》500强企业中国铁建股份有限公司，负责修建横跨非洲大陆，连接从安哥拉的本格拉港到坦桑尼亚和莫桑比克两大港口的铁路工程。这是非洲历史上第一条连接大西洋和印度洋的铁路系统，建成后将极大地推动铁路沿线城市的经济增长。中国交通建设股份有限公司投资1亿美元，为缅甸修建新的首都机场。[11]

在欧洲，法国南部的米洛大桥是由埃法日集团筹资4.25亿美元修建的。埃法日是一家拥有7万多名员工，资产高达180亿美元的企业，对该大桥拥有78年的通行收费权。[12]2013年，英国财政部长邀请中国核工业集团公司和中国广核集团，在英国南部的欣克利角参与核反应堆的投资建设和管理工作。[13]

国家在基础设施投资方面的资源非常有限，迫于政治压力必须在各地区和城市之间平均分配。这就意味着每个城市只能从中分得很小一杯羹，根本不足以支持重要城市开发竞争优势，使之能和其他对手在招商活动中

一争高下。正是由于这个原因，世界各地的城市开始积极采用公私合营方式，利用本地资源投资兴建基础设施和进行工业开发。此外，城市也不能指望国家政府根据自己独特的产业集群特点对基础设施进行定制开发。当地政府和企业不得不利用附近城市和企业的帮助，自我满足对独特基础设施的开发需求。

例如，宽带基础设施就是一个很好的例子。存在大量数字化需求的城市，无法依靠国家或省政府对其服务密集型产业群进行扶持。港口城市无法依靠国家或省政府的资金投入进行现代化扩建，以满足和全球港口进行竞争的需要。此外，城市的机场和市区交通系统的建设也存在同样的问题。

虽然基础设施项目的开发对于支持城市经济具有重要作用，但它们在由贸易、消费和私营投资形成的城市GDP份额中仅占较小的比例。可以说，每一个城市都是靠自力更生来发展经济的。国家只有在转变了新的发展思路之后才会取得成功，这种新思路即先发展城市，后发展州省，然后实现国家繁荣。

显然，基础设施建设只是这一宏大目标中的一小部分。城市能否催生足够的商业以实现繁荣富强？这个问题的答案是肯定的，但前提条件是城市能够找到真正的财富创造源泉并做出积极响应。我们认为，创造财富的真正动力是大中型跨国公司。在当今世界，城市根本不可能依靠小型初创企业实现稳定的经济增长。

世界城市的经济发展取决于它们吸引大企业的能力，即吸引它们在本地区兴建全球和地区总部、研发中心以及生产和配送设施的能力。

例如，拉斯维加斯的博彩业就被吸引到了中国澳门和新加坡，事实证明这一策略非常成功。劳斯莱斯公司投资5.5亿美元在新加坡建厂，为空客生产的A380客机组装发动机。仅此一项投资就为新加坡创造了0.5%的GDP。^[14]通用电气公司（GE）选择在韩国釜山建立海外事业总部和海运事业部，以响应当地新兴的船舶工业以及大量相关企业的需求。强生公司把全球通用药物总部迁移到了上海。

大多数城市无力自行建立跨国公司或大型企业，不过也有例外情况，例如加州的硅谷或巴西圣保罗的圣若泽杜斯坎波斯（巴西航空工业总公司的总部和生产基地）。尽管从历史角度来看每一个大企业都是从某个城市发展起来的，但没有一个城市可以随意开发出全新的行业或大型企业。城市需要不断培育初创企业以提供就业和税收，但它们大部分的经济增长动力源自于对大型跨国企业的成功招商。因此，城市管理者应当认真思考如何吸引合适的大中型跨国公司落户，在本地开展业务。

跨国公司的发展

大部分企业一开始都是从某个城市的小型公司发展起来的，以满足当地人民的衣食住行和其他方面的需求。能够充分满足顾客需求的企业才能获利，然后通过投资实现进一步发展。小公司取得成功之后会在同一个城市或其他城市开办工厂或商店，以便扩大同一产品的生产和销售。至此，我们可以称其为中小型企业了。对一个国家来说，中小型企业在所有企业中占有最大的比例，能为国家创造数量最多的工作岗位和税收。再接下来，中型企业通过创新和生产高附加值产品会开始贸易，然后走上国际化生产之路，最终变成跨国公司。

美国对小企业的定义是，员工人数不到250的制造型公司或年销售额低于700万美元的非制造型公司。[\[15\]](#)中型企业指员工数量超过250人、营业收入在1000万到10亿美元之间的公司。大型企业指年营业收入超过10亿美元，以及贸易、生产、投资和采购活动实现国际化的公司。截至2010年，在全球范围内共有8000家企业达到了大型跨国公司的标准。[\[16\]](#)

随着公司规模的扩大，企业通常会把总部和生产中心转移到国内外市场中的其他城市，以实现更大的经营优势和生产效率。例如，波音公司把企业总部从西雅图搬迁到了芝加哥，ADM（阿彻丹尼尔斯米兰德公司）也决定把总部从伊利诺伊州的迪凯特市搬迁到芝加哥。[\[17\]](#)关于城市竞相吸引企业总部落户的现象，其中有很多原因，有些甚至并不理性。比方说，为吸引波音公司入驻，芝加哥市给予的激励和优惠措施价值6000万美元，至于能否得到同样的回报还很难说。[\[18\]](#)相比之下，新加坡的做法是通过吸引跨国公司分部的方式促进国家的经济增长，这种策略取得了很大的成功。据称通用汽车公司将于2014年把它的国际事业部从上海迁往新加坡。[\[19\]](#)

进口商发现质优价廉的国外产品后，会将它们积极引进到国内市场。对大企业而言，产品出口会实现更大的利润，更有利于企业的经营中心向进口城市转移。例如，奔驰汽车一开始向美国市场出口豪华汽车，经过一段时间之后才在阿拉巴马州的塔斯卡卢萨兴建生产中心。米其林公司也是这样，一开始向美国市场出口法国生产的子午线轮胎，之后才收购美国的永耐驰（Uniroyal）和固特异（Goodrich）轮胎厂，然后把北美总部从纽约市转移到南卡罗来纳州的格林威尔市，在当地扩大生产设施。说到海外生产，其中一个重要原因是政治因素。在米其林轮胎的案例中，由于担心

公司会被收归国有，这家家族式企业不得不通过向美国市场转移的方式来保护品牌。

大企业可通过规模化生产和控制市场份额的方式实现增长。当出口企业在国外市场建立起品牌效应时，它们会很快意识到国外生产带来的经济优势。对希望向海外转移生产的企业来说，它们更青睐具备各种成熟设施，处于相同经济发展水平或是使用相同语言的国家。如此经过一段时间，企业便能进入更多国家提供产品和服务。这时，我们就可以称其为国际化公司了。

随着业务继续扩展到更多的国家和大陆，这时企业就变成跨国公司了。例如麦当劳、星巴克、耐克、可口可乐、通用电气、通用汽车和其他美国企业，全都是从本地小公司起步，先是渗透国内市场，然后才向全球扩展业务的。最终，这些企业全都实现了从国外业务中获得巨大利润的目标。

我们不妨来看看通用汽车的发展路径。这家汽车公司始建于1908年，先是通过品牌收购实现在美国国内市场的发展，多年之后才走向国际市场。1925年，通用汽车收购了英国的沃克斯豪尔汽车公司（Vauxhall Motors）；1929年收购了德国欧宝汽车公司（Adam Opel）80%的股份。后来，通用又收购了很多国外品牌，开始在国外市场生产其自主品牌的汽车。如今，通用汽车公司70%的车辆都是在美国本土之外生产的，2013年通用在美国汽车市场所占的份额为17.9%。[\[20\]](#)

日本的丰田汽车、松下电器以及韩国的三星电器和现代汽车也是通过同样的途径取得发展的，法国和意大利的奢侈品品牌也毫无二致。要在其

他国家开展业务，企业首先要选择一个城市作为基地，从这里向外逐渐拓展。你可以把它作为企业在欧洲、亚洲、拉美或其他地区的事业总部。以欧洲为例，企业可以把区域事业总部设在伦敦、都柏林、巴黎或法兰克福。如果是在亚洲，你可以将其设在新加坡或香港。

此外，跨国公司还可以在其全球业务网的中央位置选择城市，在此为战略业务部设立全球总部。例如，飞利浦电器把它的全球家电总部从阿姆斯特丹转移到了上海；2011年，劳斯莱斯公司把它的全球海运业务总部从伦敦转移到了新加坡；拜耳医药公司把它的通用药品战略业务部转移到了中国；2011年，通用电气把它的X光设备总部从美国威斯康星州转移到了北京；2013年，又把全球海运事业总部转移到了韩国；2012年，宝洁公司把它的全球美容护理战略业务部从美国俄亥俄州转移到了新加坡。

早在2007年，戴尔公司就把全球物流和供应链中心建在了新加坡。2010年，公司又在印度班加罗尔设立了全球维护中心。2006年，IBM选择在深圳建立全球采购业务总部，在北京建立全球研发中心。从2003年起，微软公司已经在北京建立了多个重要的高科技中心。

随着发达国家经济陷入停滞，发展中国家的城市经济体呈现出巨大活力，为跨国公司提供了丰富的盈利机会。正因为如此，我们才会看到各大跨国公司纷纷改变策略转向国外城市寻找增长空间。这种变化极大地推动了发展中国家主要城市的经济发展，如新加坡、北京、班加罗尔、上海、孟买、迪拜、伊斯坦布尔、吉隆坡、拉各斯、圣保罗和墨西哥城。当然，这种变化反过来也对北美和欧洲的老牌工商业中心城市形成了重大挑战。

在发展中国家令人熟悉或陌生的城市中，新的跨国公司正在应运而

生。来自中国深圳的华为公司，已经成为全球最大的电信设备供应商，旗下的事业部和区域总部遍及各个发展中国家和发达国家的主要城市。联想也是一个成功案例，它的业务已经超越惠普，成为全球最大的个人电脑制造商。随着发展中国家市场力量的日益壮大，这些地区的城市经济出现了突飞猛进的发展，导致发达国家以前建立企业总部的城市逐渐走向衰落。

如果说跨国公司战略业务部门从西方城市向东方城市的大量迁移还不足以警示发达国家城市经济的衰退，可以肯定的是西方城市即将面对另一场更加惨淡的趋势——一大批跨国公司正在把企业的法人地址迁往国外。伊顿公司（Eton）是总部位于克利夫兰的一家拥有101年历史的老字号企业，专业生产各种零部件和电子设备，公司市值高达325亿美元。2012年5月，这家公司宣布收购另一家电子设备公司库柏（Cooper Industries）。库柏公司在2002年迁往百慕大，2009年又迁往爱尔兰。伊顿计划保留在美国的工厂、办公室和其他设施，把公司的法人地址迁往爱尔兰，在2016年之前这样做每年可以节省1.68亿美元的税金。[\[21\]](#)毫无疑问，在争取企业税方面，克利夫兰和美国成了最大的输家。

百利高（Perrigo）是美国最大的非处方药代工制造商（市值124亿美元）。为完成对爱尔兰伊兰制药公司（Elan）86亿美元的收购，2013年公司决定把法人地址从密歇根州的阿勒根市转移到爱尔兰。此举会使公司的企业税税率从23.2%降至17%，为公司带来1.5亿美元的收入。[\[22\]](#)目前，百利高公司的管理层仍在阿勒根市，但为了获得个人所得税方面的优势他们也将很快转移到爱尔兰。还有维珍集团创始人理查德·布兰森，虽然集团总部目前还在英国，但他已经把公司的法人地址迁到了加勒比群岛。这样的例子并不鲜见，很多企业执行官和商业巨头都在行动，对此我们会在后

面详细介绍。截至本书写作时，全球最大的研发型制药企业辉瑞公司，正准备把位于纽约的总部迁往英国，以完成对阿斯利康公司（Astra Zeneca）的收购。[\[23\]](#)

和百利高公司一样，伊利诺伊州的制药企业阿克迪维斯（Activis）在收购华纳奇考特公司（Warner Chilcott，公司总部原来在新泽西州洛克韦市，后迁往都柏林）时也准备把法人地址迁往爱尔兰。加州帕罗奥图市的爵士制药公司（Jazz），2011年在收购爱尔兰阿贾制药公司（Azur Pharma）后也迁移了企业总部。保险经纪咨询公司怡安（Aon，市值238亿美元）决定把总部从芝加哥转移到伦敦以便更好地服务全球保险市场，同时还可以享受国外收入免税的成本优势。[\[24\]](#)

和20世纪90年代的百慕大群岛一样（泰科和英格索兰公司把总部转移到了这里），爱尔兰如今是企业总部青睐的目的地。跨国企业的纷纷“出逃”在美国引起了国会的关注，政府出台了一些措施限制美国企业的随意退出。尽管如此，这些企业还是会绕过壁垒，通过海外收购的方式离开美国市场。

对于某些行业的美国公司来说，英国和瑞士也是令人向往的转移企业总部的目的地。全球第二大海上油气钻探公司恩斯克公司（Ensco）拥有7000多名员工，年营业收入达23亿美元，市值达128亿美元。2009年，这家公司把总部从得克萨斯州达拉斯市转移到了英国。[\[25\]](#)此前，它的竞争对手跨洋公司（Transocean，全球最大的海上钻探承包商之一，市值160亿美元）已经把公司总部从美国阿拉巴马州转移到了瑞士的日内瓦。[\[26\]](#)海上钻探承包商诺贝尔公司（Noble，市值96亿美元）和罗万公司

(Rowan, 市值45.5亿美元)把总部从瑞士和休斯敦先后转移到了伦敦。
[27]至于这些企业转移总部的原因,是为了享受较低的税率,获得技术人才,改变管理层生活方式以及更好地融入石油行业的国际网络。

对于以战略市场为基础的跨国企业把管理层、研发和生产中心从发达国家城市大批转移到开曼群岛、毛里求斯和百慕大等避税天堂的行为,我们必须认真加以分析。这些行为是财务驱动型,而不是管理或生产驱动型行为,是G20发达国家所努力避免出现的情况。随着发展中国家市场在消费、贸易、投资和人才方面逐步赶超发达国家市场,可以预见在未来几十年内大量企业的总部和分支机构将会从西方转移到东方和南方的发展中城市。

甚至,有些大型企业已经放弃了单一全球总部的思路,开始尝试双总部的做法。例如,必和必拓公司(BHP Billiton Limited)总部和必和必拓集团(BHP Billiton Group)全球业务总部都在澳大利亚墨尔本市,而必和必拓英国公司(BHP Billiton Plc)的总部则位于伦敦。

2010年,在全球8000家跨国公司(年营业收入超过10亿美元的企业)中有73%的总部位于发达国家城市,只有27%的总部位于发展中国家的城市。其中的20强城市(几乎都在发达国家)实现的营业收入占到所有大型企业总收入的近40%。在这些收入中,47%源自于企业全球总部的业务,其他部分源自于企业在世界各地的分支机构、生产中心、销售中心和研发中心。[28]

但是到2025年,麦肯锡国际研究院的预测结果表明,将有7000家跨国公司会把业务转移到发展中国家,范围涵盖全球180个城市。在发展中

国家，280多个未来之星城市将会首次接纳大型企业入驻。[29]在全球《财富》500强企业中45%的公司会把总部转移到发展中国家。[30]与此同时，很多西方城市将会失去跨国公司的优势，让发展中地区的城市赢得经济增长力。

跨国公司和《财富》500强企业向东方和发展中国家进行转移的趋势，会对依靠大企业发展的传统城市造成深远的影响。对于发展中地区的新城市来说，它们要面临的挑战是如何满足大型企业的增长需求。

2007年，拥有全球1/5人口的600强城市共创造了50%的世界生产总值，其中有一半由380个发达地区的城市完成，20%由190个美国城市完成。[31]到2025年，600强城市创造的世界生产总值将会达到60%，但推动经济增长的城市会出现很大的变化。届时，1/3的发达国家城市将会从600强名单中消失，136个来自发展中地区的新城市会取而代之，其中仅中国就会出现100个新的经济增长发动机。只有纽约、洛杉矶、芝加哥、达拉斯、休斯敦、费城、波士顿、旧金山和华盛顿特区，有望凭借其跨国公司带来的经济实力排在GDP25强城市之列。如果以GDP增长、人口数量和家庭数量衡量，只有纽约和洛杉矶能进入25强城市。如果以年收入超过2万美元的家庭数量为标准衡量，只有纽约、洛杉矶和芝加哥能进入25强城市。如果以人均收入为标准衡量，没有一个美国城市会进入25强榜单。和美国的情况类似，欧洲城市将会出现更为严重的衰退。[32]显而易见，导致这种变化的原因正是大量跨国企业从西方向东方的转移。

实际上，美国已经开始出现这种不祥之兆。对此，《金融时报》的报道如下：

2000年，美国拥有全球37%的外来投资存量。但是到2012年，这一比例将锐减至17%。2012年，美国共吸引全球1660亿美元对外直接投资，比2011年减少了28%，比2010年略低.....2013年上半年，美国共吸引660亿美元国外投资，和2012年上半年的840亿相比大为逊色。[33]

对外直接投资的变化表明大企业正在纷纷转向发展中国家，不再为毫无希望的美国经济烧钱。无论媒体如何吹嘘美国经济已经复苏，事实是没有几个美国城市能吸引到国外直接投资或国内企业投资。可以说，美国经济已经走到了投资的十字路口，但前方只有一片凄风冷雨。

在世界范围内选择经济增长强劲的城市开展业务时，大企业往往会根据一些指标进行衡量。比方说，该国政府和城市的政治体制是否适合开展业务经营？换句话说，企业不会选择税负过高、管理规定复杂、基础设施不足、贪污腐败、劳动力成本过高、缺少行业集群效应和物流供应链的国家或城市。它们会转移到正在发展中的城市区，通常情况下此类城市的GDP增长率会高于企业原来所在的国家。

在此过程中，跨国公司需要思考的问题是：购买我的产品的潜在人口规模有多大？消费者的平价收入水平如何？这里的中产阶级是否正在发展壮大？能否通过广告营销定位顾客？在此经商需要遵守哪些法律法规？有哪些约定俗成的商业做法？本地经济前景如何？是否持续增长或至少保持稳定？应当在这个国家选择哪个城市作为开展业务的桥头堡？

当今跨国公司的规模和实力

在全球100强经济体中有53个是国家，[34]个是城市，13个是跨国公

司。其中销售额排名前十位的跨国公司分别是沃尔玛、埃克森美孚、壳牌石油、雪佛龙、英国石油、丰田、荷兰国际集团、道达尔石油、通用电气和安联保险公司。34沃尔玛等跨国公司的营业收入不仅远超其总部所在城市的收入，甚至比很多所在国的政府税收还要高。因此，此类跨国公司必须被城市视为合作伙伴。如果用这些企业的营业收入和一个国家的国民生产总值相比较，沃尔玛比挪威还要高，埃克森美孚超过泰国，雪佛龙超过捷克共和国，通用电气超过新西兰。[\[35\]](#)这就是跨国公司能够不断扩大规模实现增长的原因。一个城市的工作机会和公共税收或许可以靠广大小企业维持，但要想实现快速经济增长则取决于它们吸引跨国公司及其分支机构的能力。

在2010年《财富》全球500强企业中，排名前50位的跨国公司2009年在全球范围内雇佣的员工数量接近2200万人。如果把范围扩大到年营收额在10亿美元以上的另外7500家大型企业，这一数字将会达到惊人的15亿，在全球城市人口中占据了极大的比例。[\[36\]](#)

在2010年《财富》全球500强企业中，排名前50位的美国企业雇佣的员工数量约为1200万人。相比之下，员工人数超过500的美国企业雇佣的总员工数量才不过5500万。在美国，员工数量超过500人的企业即可视为国际化公司。2010年美国的总劳动人口数量为1.57亿，其中国际化公司的员工数量就至少占到了1/3。凭借公司异常庞大的规模，2010年这些大企业共创造了57万亿美元营业收入，在全球63万亿美元的世界生产总值中占到了90%的比例。[\[37\]](#)

公众对于跨国公司的态度也在发生着变化。20世纪60年代，有人认为

跨国公司是掠夺性企业，它们拥有巨大的权力，随时可以对各国经济发号施令。现在很多左派人士还持有这样的观点，如加拿大作家兼评论员娜奥米·克莱恩和一些反对全球化的团体。有些人甚至对跨国公司感到厌恶，认为这些来自发达国家的企业试图在他们的国家推广西方的价值观和文化。当然，我们同样看到发展中国家跨国公司的兴起，它们也在向发达国家施加自己的影响力。

对于这个问题我们持相反的观点。大型跨国公司及其分支机构的存在，决定着城市的繁荣和市民的福利。跨国公司一直以来都是推动全球城市中产阶级发展的最大动力。国家、州省和地方政府可以在一定程度上缓解贫困人口面对的压力，但只有跨国公司才能在全球范围内壮大中产阶级。在各国经济增长的问题上尽管我们提到小企业也发挥了重要作用，但毋庸置疑的是，跨国公司总部及其分支机构的存在才是促进一个国家城市经济增长的绝对动力。

正因为如此，我们才会看到貌似矛盾的一幕：一方面国家政府努力扶持小企业增加就业，但另一方面各个城市却忙着对大中型跨国公司招商，吸引它们的总部、业务部门和区域分支机构落户。

城市应当关注跨国公司的增长方案

跨国公司时刻都在思考应该把下一个经营中心放在哪里。比方说，如果韩国现代汽车公司计划在中国和其他地区建立新厂以促进对亚洲、南美和非洲市场的服务，它必须在多个城市中做出选择，找到最佳的生产基地。最终，现代汽车选择了中国的重庆。^[38]此外，它还要选择可以从哪些供应商那里采购到所需的设备，在哪些国外城市建立经销部，以及每个

城市开发多少经销商。毫无疑问，现代公司最终做出的选择必将为入选的城市带来巨大的改变。因此，现代汽车和其他跨国公司直接决定着这些城市能否创造出新的财富。

现代汽车海外拓展的计划肯定会吸引很多城市，使它们展开激烈竞争，力求能够成功吸引企业的青睐，无论是来投资建厂，开设办事处还是成立经销部。现代公司管理者要做的是列出所有候选城市的优缺点，评估它们的经济增长计划、劳动力水平和生活质量。为成功吸引企业，每一个城市都必须展现自己最大的优势。在自我营销的问题上，城市管理者应当关注以下两个方面：①深入了解现代公司的真正需求以及对不同城市属性的关注点；②衡量自己能否满足这些需求和关注，如果做不到，你再努力也是竹篮打水一场空。

在这场盛大游戏中，我们发现真正的主角不是城市而是跨国公司。跨国公司具有选择城市的财富和实力，它们的选择最终决定着哪些城市会走向繁荣和发展。芝加哥、迈阿密、伦敦、莱茵-鲁尔、阿姆斯特丹、孟买、上海等世界大城市都在努力展开招商竞争。由此可见，企业是推动增长的发动机，城市是促进增长的催化剂。

本章小结

本章要点如下：

- 目前大多数国家都缺乏推动城市发展繁荣所需的资源。
- 国家的未来取决于其城市实现繁荣发展的动力。
- 跨国公司是推动全球城市创造财富的动力。

·城市必须切实认识到研究吸引跨国公司所能带来的经济发展机会。

·城市应安排精干的管理小组，做好企业考察的招待和谈判工作。

·城市应尽量避免过于激烈的招商竞标，这种情况下当选未必有利可图。（赢家的诅咒）

思考问题

1.你所在的城市适合吸引哪些跨国公司？选择这些企业的标准是什么？

2.你所在的城市有没有准备好吸引跨国公司？本地企业管理者有没有成立工作组，负责跨国公司的招待和谈判工作？

3.你所在的城市准备推出哪些激励或优惠措施吸引跨国公司？如税收减免、资金补助或提供免费土地。

4.城市招商引资的成本效益情况如何？吸引跨国企业入驻需要投入多少成本？对方能为你带来多少收益？

[1] Richard F.Weingroff,“Public Roads,Federal-Aid Highway Act of1956:Creating the Interstate System,”NationalAtlas.gov,1996,http://www.nationalatlas.gov/articles/transportation/a_highway.html.

[2] Federal Highway Administration,Office of Highway Policy Information,“Table HM-20:Public Road Length(2012),”October2013,<http://www.fhwa.dot.gov/policyinformation/statistics/2012/hm20.cfm>.

[3] Federal Highway Administration, Office of Highway Policy Information, "Table VM-1: Annual Vehicle Distance Traveled in Miles and Related Data," March 2013, <http://www.fhwa.dot.gov/policyinformation/statistics/2011/vm1.cfm>.

[4] Richard F. Weingroff, "The Greatest Decade 1956-1966," Federal Highway Administration, Highway History, <https://www.fhwa.dot.gov/infrastructure/50interstate.cfm>.

[5] http://en.wikipedia.org/wiki/Three_Gorges_Dam (China east.xinhuanet.com)

[6] Paul Calore, "What the Hoover Dam Cost to Build," What It Costs.com, <http://historical.whatitcosts.com/facts-hoover-dam-pg2.htm>.

[7] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Pension Funds Investment in Infrastructure: A Survey, September 2011, <http://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/48634596.pdf>.

[8] Public Works Financing, "2011 Statistical Survey of Public-Private Partnerships Worldwide," October 18, 2011, http://pwfinance.net/document/October_2011_vNov202011.pdf.

[9] OECD, Pension Funds.

[10] Transurban, "495 Express Lanes," <http://www.transurban.com/269.htm>.

[11] Routes Online, "China Investing in New Airport for Myanmar's Capital," July 11, 2011, <http://www.routesonline.com/>

news/37/momberger-airport-information/117878/china-investing-in-newairport-for-myanmars-capital/.

[12] Eiffage, “Millau Viaduct,” <http://www.eiffage.com/cms/en/le-groupe-eiffage/millau-viaduct.html>

[13] Areva, “Structure of the Partnership for Hinkley Point C Project,” <http://www.areva.com/EN/news-9986/structure-of-the-partnership-for-hinkley-point-c-project.html>

[14] Gaurav Raghuvanshi, “Rolls-Royce Pushes Focus on Singapore,” Wall Street Journal, September 15, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323595004579070744175876558>.

[15] The U.S. Small Business Administration, “Summary of Size Standards by Industry Sector,” <http://www.sba.gov/content/summarysize-standards-industry>

[16] McKinsey Global Institute, Urban World: The Shifting Global Business Landscape (McKinsey, October 2013).

[17] Phil Rosenthal and Ray Long, “ADM Announces It Is Moving Headquarters to Chicago,” Chicago Tribune, December 18, 2013, http://articles.chicagotribune.com/2013-12-18/business/ch-admheadquarters-chicago-20131217_1_incentives-state-tax-creditheadquarters. Trim Size: 6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/2014 8:04am Page 214214 NOTES

[18] David Barboza, “Chicago, Offering Big Incentives, Will Be Boeing’s New Home,” New York Times, May 11, 2001, <http://>

www.nytimes.com/2001/05/11/business/chicago-offering-big-incentiveswill-be-boeing-s-new-home.html.

[19] Colum Murphy, "GM to Move International Headquarters to Singapore From Shanghai," Wall Street Journal, November 13, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303289904579195351521001492>.

[20] Dan Ritter, "The Auto Industry's 5 Largest Market Share Shifts in 2013," Wall St. Cheat Sheet, January 25, 2014, <http://wallstcheatsheet.com/stocks/the-auto-industrys-5-largest-u-s-marketshare-shifts-in-2013.html/?a=viewall>.

[21] David Gelles, "New Corporate Tax Shelter: A Merger Abroad," New York Times, October 8, 2013, <http://dealbook.nytimes.com/2013/10/08/to-cut-corporate-taxes-a-merger-abroad-and-a-newhome/>.

[22] Makiko Kitamura, "Perrigo to Buy Elan for \$8.6 Billion, Get Irish Domicile," Bloomberg, July 29, 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-07-29/perrigo-to-buy-elan-for-8-6-billion-getirish-domicile.html>.

[23] Charles Riley, "Pfizer Eyes AstraZeneca for \$100 Billion Acquisition," CNNMoney.com, April 28, 2014, <http://money.cnn.com/2014/04/28/news/pfizer-astrazeneca/>.

[24] Nathalie Tadena, Jason Dean, and Leslie Scism, "Aon Shifts Headquarters to London," Wall Street Journal, January 24, 2012, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204542404577158633936346056>.

[25] Ann Davis, "Enesco Opts to Move to U.K.," Wall Street Journal, November 9, 2009, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703808904574525981001767654>.

[26] Brett Clanton, "Another Houston Oil Firm Moves Its Headquarters Overseas," Houston Chronicle, December 12, 2008, <http://www.chron.com/business/article/Another-Houston-oil-firm-moves-its-headquarters-1769131.php>.

[27] David Wethe, "Noble Corp.'s London Move May Cut Its Tax Bill in Half," Bloomberg, July 1, 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-07-01/noble-corp-s-london-move-may-cut-its-tax-bill-in-half.html>.

[28] McKinsey, Urban World, 2013.

[29] Ibid.

[30] Ibid.

[31] McKinsey Global Institute, Urban World: Mapping the Economic Power of Cities (McKinsey, March 2011).

[32] Ibid.

[33] James Politi, "Barack Obama Mounts Big Push to Bolster FDI in US," Financial Times, October 27, 2013, <http://www.ft.com/cms/s/0/c5119344-3f0a-11e3-b665-00144feabdc0.html>.

[34] OXFAM, "The World's Top 100 Economies: 53 Countries, 34 Cities, and 13 Corporations," October 19, 2011, <http://oxfamblogs.org/fp2p/the-worlds-top-100-economies-53-countries-34-cities-and-13-corporations/>.

[35] Vincent Trivett, “25 US Mega Corporations: Where They Rank if They Were Countries,” Business Insider, June 27, 2011, <http://www.businessinsider.com/25-corporations-bigger-than-countries-2011-6?op=1>.

[36] Global 500, CNNMoney, July 26, 2010, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/performers/companies/biggest/>.

[37] McKinsey, Urban World, 2011.

[38] “Hyundai Motor Eyes Major Expansion With New Plant in China,” Reuters, March 26, 2014, <http://www.reuters.com/article/2014/03/26/hyundai-plant-idUSL4N0MM4XM20140326>.

第4章 跨国公司如何通过选择城市实现增长

既然跨国公司是影响世界主要城市经济增长的发动机，下面我们就来研究企业是怎样选择城市的，以及它们在选择过程中注重的是城市的哪些特质。

跨国公司必须对未来高瞻远瞩才能确定可以支撑它们发展的城市。在此我们以通用汽车为例进行说明。通用汽车在美国和加拿大拥有很强的实力，在拉丁美洲有业务，在中国的发展如日中天，但是在欧洲的影响力却很弱。^[1]对此，通用公司面对的问题是：应该在业务表现强劲的地区加大资源投入还是转而关注表现不佳的地区？抑或者，公司是否应该把资源投入到尚未开展业务的新地区？

通用希望让它的区域和全国层面的经理人做自我说明，以便决定该向哪些业务区增加投入。为此，各地的首席执行官必须确定哪些机会能为公司的投资创造可观的回报。这些管理者必须汇集各种信息资料，在此基础上做出最终决定。根据这些信息，通用汽车公司将做出选择，决定该向哪些地区加大投资和减少投资。

假设通用汽车要确定资金分配比例，以增设在不同城市的经销商数量，那么它应当了解城市的哪些方面呢？我们认为这家企业应当了解以下几个方面：

- 该城市的预计经济增长率
- 人口增长率

- 车辆人均拥有量
- 中产阶级规模
- 该市的交通基础设施投资计划
- 是否具备经验丰富的汽车经销商和销售人员
- 相关的社会政策和环境法规
- 当地银行信用和购车贷款情况

例如，中国市场对汽车的需求量非常旺盛。在上海、北京等城市，由于购车数量激增，政府被迫限制每个家庭拥有的车辆数，以及推出每周分单双号限行的措施。因此，汽车经销商正在向二三线城市转移，那里没有购车限制，并且推动中等城市的发展。[\[2\]](#)

印度的情况则完全相反。这个国家的汽车工业曾贡献过7%的国内生产总值，但是在印度卢比贬值的沉重打击下迅速萎缩，2013年在GDP增长中的比例仅达到4.4%，国内市场需求陷入停滞。[\[3\]](#)

随着进口汽车配件成本的上升，印度国内汽车生产受到重挫，卢比的贬值又使整个情况变得雪上加霜。对印度金奈和浦那等汽车制造中心来说，这无疑是一个重大的打击。从2012年11月到2013年7月，印度国内的汽车销量持续走低。这是自全球经济危机以来印度汽车行业首次出现全面下滑。[\[4\]](#)

跨国公司如何进行选择

如今，企业在寻找和选择正确的投资地点时变得越来越专业。为满足目标城市的市场需求，越来越多的咨询公司开始为寻找投资机会的企业提供服务。银行、地产代理商和开发商也在积极地为投资者提供服务。各国商会也会组织专业的招商投资咨询服务，内容包括战略开发、劳动力市场评估、经营成本和条件对比、营业税对比、地产服务、优惠政策评估、谈判和迁移项目管理等。近年来如雨后春笋般出现的各种城市排行榜就是一个有力的证明，充分说明了此类专业服务的快速兴起。它们用能想象到的各种可能或匪夷所思的标准对城市评比排行。

在选择准备投资业务的城市时，有很多复杂的因素会影响企业的评估。这些因素即企业的招商因素，它们可以分为软条件和硬条件两大类。硬条件可以通过较为客观的标准加以衡量，但软条件则代表着城市的主观特征，不大容易进行衡量。

硬条件

·经济稳定性和增长率

·生产率

·成本

·地产行业状况

·城市的支持服务和网络

·交通设施状况

·战略地位

·招商优惠措施

软条件

·利基市场开发

·生活质量

·专业人才和劳动力水平

·文化

·人际关系

·管理方式

·灵活性和动力

·与市场相关的职业化水平

·创业精神

对于上述评估要素，不同的企业会关注不同的侧重点。很多企业最为关注的是硬条件，因为它们决定着企业能否把启动成本降至最低。不过，现在越来越多的企业开始重视体现生活质量等软条件。2014年美世（Mercer）生活质量调查报告[\[5\]](#)对全球212个城市进行了评比，其中名列前茅的城市分别是维也纳、苏黎世、奥克兰、慕尼黑、温哥华、杜塞尔多夫、法兰克福、日内瓦、哥本哈根、伯尔尼和悉尼。榜单中的美国城市有

排名第28位的檀香山以及并列第42位的旧金山和芝加哥。在亚洲城市中，入选榜单的有新加坡（第25位，排名高于旧金山）和东京（第44位，落后于芝加哥）。包括机场在内的公共交通以及清洁的城市环境都是决定优质生活质量需要考虑的因素。在进行评估时，企业管理者必须选择正确的软硬条件组合以达到自己的目的。

侨民状况也是企业选择投资目标时值得考虑的重要软条件。例如，印度工业信贷投资公司选择在印度海外劳工密集的中东城市开设分行，方便同胞以低廉的手续费向家乡汇款。公司的这一策略后来延伸到了很多国外城市，如英国、俄罗斯、加拿大等国印度劳工聚集的城市。科罗娜啤酒公司也采用了类似的做法，通过服务跨越美墨边境来打工的大量墨西哥移民，科罗娜一跃成为美国最大的进口啤酒品牌。[6]

由此可见，企业管理者在选择投资目标城市时应具备某些优先考虑因素。通常，此类决策不是由某个管理者，而是通过一个小组根据各种标准组合做出的。更复杂的是，随着企业、行业、消费者、投资者和其他情况的变动，这些标准会时常处于变化中。

可以说，没有几个城市认真研究过大中型跨国公司在投资城市选择方面有何偏好，对它们的决策过程更是缺乏了解。通常，这些城市的做法是忙不迭地提出各种优惠措施，帮助潜在投资者降低投资经营的成本。实际上，这种招商方式会在很多重要方面削弱企业投资收益的重要性。与此相反，城市在企业招商时应关注自己的软条件，如族群优势，然后主动向国外客商宣传而不是坐等他们上门。例如，像波士顿、芝加哥等印度移民集中的城市，可以主动联系印度媒体巨头信实集团（Reliance

MediaWorks），在市内开发宝莱坞剧院吸引观众，因为此类电影通常不会在其他美国电影院放映。此举能够有效地吸引信实集团的投资，通过当地媒体向印度裔消费者推销印度产品。

本章主要讨论以下三个问题：[\[7\]](#)

（1）影响大中型跨国公司决定投资城市的选择和业务扩展的主要因素有哪些？它们的决策过程是怎样的？

（2）影响企业、投资者和专业人才进行决策的其他因素有哪些？

（3）媒体评选的城市排行榜对于企业选择投资城市的决策过程有多大影响力？

企业选择投资城市的步骤

无论是希望拓展业务的公司或机构，计划开展工商业投资的金融部门，还是规划个人职业的专业人士，它（他）们都必须经过选择投资城市的决策流程。城市应当对这个流程中的每一个步骤进行预测，然后制定实用策略以满足对方的需求。在分析这个问题时，我们首先来介绍决策流程中的地理因素，然后介绍其管理因素。

地理因素

假定某公司正在进行投资城市的选择，准备在拉丁美洲地区某个城市建立工厂。决策过程中出现的步骤和要考虑的因素如下：

第一步要解决的问题是选择拉美地区还是非拉美地区。拉美地区是全

球经济增长速度最快的市场之一，每一个跨国公司都希望在这个地区开展业务。2012年拉美地区的经济总量为5.3万亿美元，而且每年以5%的速度递增，是值得跨国公司密切关注的市场。[\[8\]](#)到2025年，该地区198个城市预计拥有5000万人口，可贡献65%的GDP，达到3.8万亿美元，人均收入达23000美元。[\[9\]](#)届时，数量最大的高净值群体将出现在巴西。[\[10\]](#)在过去五年中，拉美地区有6000多万人口摆脱贫困加入消费者行列，其中一半来自于巴西。[\[11\]](#)巴西将会成为该地区最为富裕的世界级国家，圣保罗有望在2025年成为全球第五大财富城市。

这个地区面积第二大的国家是墨西哥，它是北美自由贸易协议组织成员，也是通往中美洲和加勒比市场的门户。仅墨西哥和巴西两国就占据了拉美地区经济总量的60%以上，具备很大的国内市场潜力。此外，智利是该地区人均GDP增长率最高的国家之一。智利在吸引国际对外直接投资方面表现极佳，利用国际经济协议和各国制造商、零售商、大宗产品生产商和金融服务商建立了密切的合作关系。在这些国家中一些国际性公司正在崛起，涉及包括矿产和食品饮料等在内的多个行业。就连哥伦比亚也平息了国内的安全问题，快速成为该地区招商引资的活力之星。在哥伦比亚、阿根廷、委内瑞拉和秘鲁等国日趋成熟的中等城市，以及新兴的投资胜地巴拿马，各国企业正在扩大业务范围和加快渗透步伐。[\[12\]](#)

圣保罗和墨西哥城都是超级城市，但它们并非在拉美地区寻求可持续增长的发展速度最快的城市。这个地区经济前景最好的城市是智利的圣地亚哥和巴西的坎皮纳斯。坎皮纳斯是一座只有300万人口，正在快速发展中的小城，位于超级拥堵的圣保罗城市圈外围。[\[13\]](#)尽管大多数人都知道圣保罗和里约热内卢等城市圈庞大的规模和巨大的财富，但真正决定巴西

经济发展前景的却是贝洛奥里藏特、萨尔瓦多、累西腓、福塔莱萨、库里蒂巴、阿雷格里港等新兴城市。沃尔沃、汇丰、卡夫、德勤、安永、诺基亚、伊莱克斯、丰田、埃克森美孚、IBM、毕马威、普华永道、西门子、威普罗等跨国公司，以及很多巴西和拉美地区的大型企业都在库里蒂巴开展了业务。

一提到墨西哥，很多美国人便会想到旅游天堂，殊不知这个国家也有很多经济热点城市。例如，墨西哥第二大城市瓜达拉哈拉是一座工商业中心，蒙特雷是重要的工业中心和北部重镇，普埃布拉昔日以纺织业闻名，现在是新兴的汽车、化工和钢铁制造业中心。在墨西哥、巴西、智利和哥伦比亚，这些工商业城市的经济发展速度全都超过了各自所在国家的经济发展速度。

当企业决定进入拉美地区或在此拓展已有业务之后，管理层必须在该地区选择最适宜发展的城市。在寻找目标的过程中，企业并不关心“拉美地区最佳……”或“加勒比地区最佳……”之类的称号。它们关注的是更为务实的方面，例如该城市能否为企业提供进入拉美内陆市场的机会。尽管不少拉美城市（如圣保罗和巴拿马城）都号称可以做到这一点，但长期以来迈阿密一直都是众所周知的进入拉丁美洲的主要门户。^[14]

接下来，企业要了解的是拉美各国城市可以提供的各种招商优惠政策。实际上，大多数拉美国家城市都组建了投资招商局。不难想象，企业会在这一步“遭遇”各种优惠条件，有些别出心裁，有些乏善可陈。通常，企业会通知不同国家的城市，表明准备投资经营的意图，目的就是要引起这些城市之间的招商竞争。在这个问题上有一点比较矛盾，一方面拉美各

国都希望实现国内以及和邻国之间的经济平衡，但另一方面这些国家的城市又各自为政，为了吸引跨国公司在本地投资建立总部、管理中心、生产中心、研发中心和配送中心而展开激烈竞争。也就是说，国家的经济发展和城市针对大中型跨国公司招商的做法相互冲突。国家希望开发的是二三线城市，而这些大城市的招商实力显然比小城市大得多，根本不会给它们任何机会。

作为北美自由贸易协议组织成员，墨西哥有几座城市位于美墨边境附近，如提华纳、华瑞兹和蒙特雷。它们能为北美企业跨境投资提供独特的优势，例如可以向南把业务延伸到哥伦比亚、巴西和阿根廷，甚至向北延伸到美国的一些城市。准备建立海外工厂的美国制造商认为墨西哥是最近且最具吸引力的投资地区，尽管这里毒品和暴力泛滥，但仍不失为一个良好的选择目标。约有43%的企业希望在墨西哥建立海外工厂，30%的企业选择的是中国。[\[15\]](#)

即使在墨西哥国内，蒙特雷和瓜达拉哈拉也在彼此竞争，推出各种优惠政策吸引国外企业投资。由于墨西哥优良的地理位置吸引了大量境外投资，其他拉美国家不得不组成自由贸易区，团结起来共同和墨西哥展开招商竞争。例如，委内瑞拉、玻利维亚和古巴三国成立了玻利瓦尔贸易联盟，与北美自由贸易协议组织相抗衡。1991年阿根廷、巴西、巴拉圭和乌拉圭四国组建了南方共同市场（Mercosur），后来又吸引了智利、厄瓜多尔、哥伦比亚和秘鲁等国加入。[\[16\]](#)尽管如此，拉美的很多国家及其城市还是各自为政，在南方共同市场框架之外独立行动。例如，巴西正准备和欧盟直接建立双边关系。

拉美地区还存在着其他一些区域性贸易组织，如拉丁美洲一体化协会（其前身是拉丁美洲自由贸易协会）、中美洲自由贸易协定和南美国家共同体。但是，这些跨国贸易组织在吸引海外投资方面并没有发挥有效的作用。墨西哥、巴西和智利独立作战的表现要比通过这些组织得到的成果好得多。

墨西哥、巴西、智利和哥伦比亚等国吸引投资的实力，取决于里约热内卢、圣保罗、蒙特雷、波哥大、墨西哥城、利马、圣地亚哥以及其他重要工商业城市的招商表现。根据预测，2025年生活在拉美地区198个城市的人口将达到3.15亿，人均收入为23000美元，可创造3.8万亿美元的GDP（占拉美地区GDP总值65%）。[17]可以说，任何一个跨国公司都不能忽视这个蓬勃发展中的巨大市场。

十年前当企业寻找值得投资的目标城市时，通常的做法是先选择国际区域，再考虑该区域内的国家，然后是这个国家的某个地区，地区内的某个城市，最后落实到城市内部具体的地址和地产项目。如今，这些步骤已经被彻底扭转。首先，国际区域是已知的。其次，国家在推动经济发展方面的重要性已经远远落后于国内的重要工商业城市区。也就是说，市场增长是在城市中发生的，企业应当了解城市的辖区政府和国家政府的态度，看它们是否支持城市的区域投资计划。整个步骤的实施如图4-1所示。

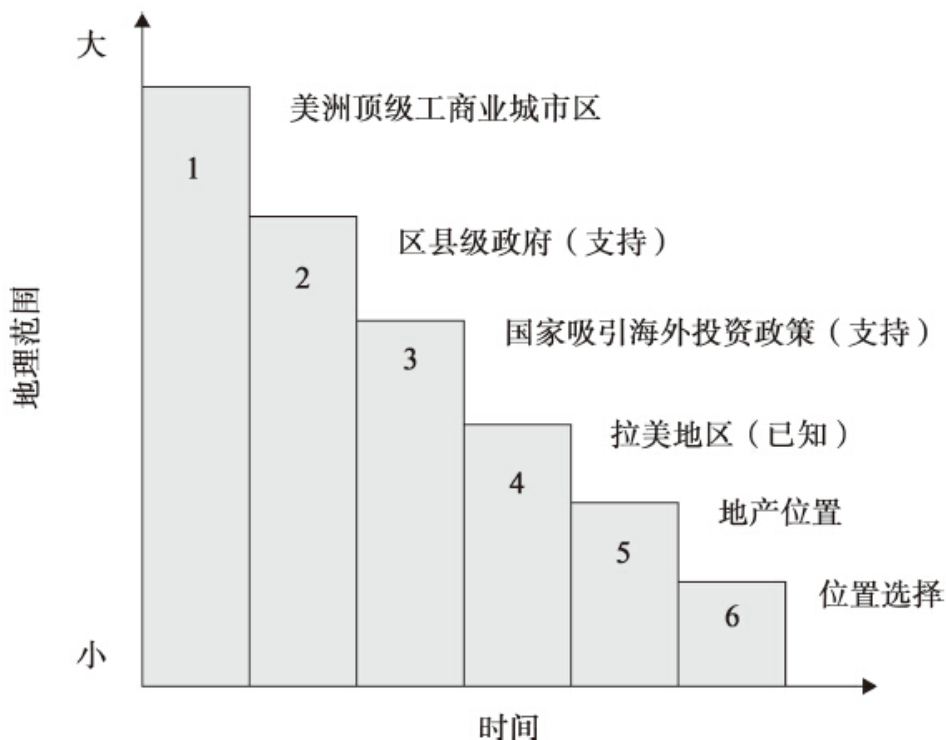


图4-1 企业选择目标投资城市的六个步骤

面对拉美地区198个值得投资的目标城市，有很多情报信息可以帮助企业做出正确选择。通常，跨国公司对该地区城市的快速增长只有比较肤浅的认识。如果简单地说拉美地区经济增长速度高于跨国公司的发展速度，这样好像有些似是而非。不过跨国公司的情况的确各不相同，有些锐意进取，积极向各国市场渗透，有些则行动迟缓，在投资决策方面犹豫不决。十年前，企业选择目标投资城市时很简单，只要到这个国家的首都即可。但是现在，这种做法已经行不通了。在很多国家，大中型城市经济增速超过首都，甚至超过整个国家GDP增速的情况比比皆是。例如，蒙特雷的GDP增速高于首都墨西哥城和墨西哥的整体水平。如今这里已经吸引了

很多跨国公司入驻，其中包括索尼、日立、开利、惠而浦、三星、丰田、大宇、爱立信、诺基亚、戴尔、波音、HTC、通用电气、歌美飒、LG、SAS Institute、格兰富、丹佛斯和Teleperformance。不久之后，更多的跨国公司将会加入这一行列。[\[18\]](#)

从城市角度来说，跨国公司应接触当地经济代理，评估城市的经济增长情况和竞争机遇，并在此基础上做出决策。如前所述，它们必须评估每一个明确的软硬条件。在这个问题上，很多软条件会发挥重要影响。通过评估这些软条件，国外企业会很快发现城市的实际行动和当初的宣传口号是否一致，能否兑现招商承诺，以及当地代理机构的做法是否专业。

在决策过程中企业还需要考虑城市的政治影响，尽管这个方面并不是决定因素。例如，中国企业在进入美国市场开展业务时很少考虑政治影响。华为是全球最大的电信设备制造商，但是出于政治原因美国政府禁止这家企业在美国开展业务。无论华为想在美国收购资产或获取订单，最终都会被华盛顿特区政府和各管理机构以种种理由加以阻挠。[\[19\]](#)

日本软银在收购美国Sprint电信公司时，政府批准收购的条件之一是软银必须向美国外资投资委员会保证，绝不使用华为公司生产的电信设备。美国外资投资委员会认为使用华为的产品存在风险，而软银公司则在其日本网络系统中使用了华为的设备。[\[20\]](#)当华为急需向华盛顿特区示好的时候，这家企业却把美国总部设在了得克萨斯州的布兰诺市，这不得不说是一个重大的失策。换言之，面对美国政府苛刻的政治压力，华为把美国总部设在华盛顿特区才是理想的选择。从这个角度来看，华为在选择目标城市中的失误在于只强调了技术方面的硬条件，忽略了政治影响方面的

软条件。

企业决定进入城市市场之后，必须选择合适的地产项目作为经营场所。关于这一点，我们可以看看芝加哥是怎么做的。芝加哥城区主要吸引的是金融服务业和媒体行业的企业，不适合制造业、建筑工程、物流、电信、能源以及其他不适于在拥挤和昂贵地产项目中经营的行业。一些大型国内外企业，如武田制药、西门子（工程行业）和阿尔迪（食品超市），都把经营场所设在芝加哥大区，而不是在主城区。其中，武田公司在迪尔菲尔德，西门子在芝加哥西郊（杜佩奇县查尔斯街和日内瓦街附近，不在城内或库克县），阿尔迪在纳帕维尔。实际上，就连一些美国大型公司的经营地点也不在芝加哥城内，而是在更为便利的市郊地带。例如，美国最大的配送企业格兰格尔实业公司（Grainger），其总部就位于森林湖地区[21]；占边威士忌制造商必姆公司（Beam）的总部在迪尔菲尔德；Abt电子公司的总部则在格伦维尤。

在芝加哥西北端，奥黑尔机场为国内外企业打开了通往芝加哥西部郊区的门户。在交通高峰期，从机场到芝加哥市中心要花一个半小时。为了上下班方便，不少企业和员工都在城郊落户，这种情况已经出现了几十年之久。和很多国际化城市一样，芝加哥市中心已成为金融服务、医疗服务、文化机构和旅游行业的办公地点以及富裕阶层的居住场所，而重工业生产企业和中等收入居民的住所则位于市郊和周边的卫星城。在统计GDP增长时，芝加哥统计的不是城区范围而是以整个城市圈为基础进行衡量。[22]因此，芝加哥市区也必须和大区范围内所有城镇展开竞争，以吸引企业的投资落户。

纵观全球，有些大企业和组织机构对国外城市的选择往往出人意料。例如，当茱莉亚音乐学院决定在中国天津而不是北京和上海建立表演艺术分校时，这个消息让整个国际音乐界都感到吃惊。究其原因，天津新区一直把文化艺术招商作为优先发展的目标，因此和茱莉亚音乐学院一拍即合。北京和上海虽然经济繁荣，但却错过了这个机会。[23]

有时候，即使是精心设计的选择方案也会被各个城市相互矛盾彼此竞争的招商计划打乱，这种情况并不少见。企业甚至会在做出决策的最后一刻被搞得晕头转向。当企业准备选择目标城市进行投资的消息传出后，各个城市马上会蜂拥而至。例如，ADM（阿彻丹尼尔斯米兰德公司）决定从伊利诺伊州迪凯特市撤出时，芝加哥、亚特兰大和其他一些美国城市闻讯后纷纷抛出橄榄枝，希望能成功招徕这位“财主”。最后，ADM选择了芝加哥，准备把总部建立在芝加哥城区。[24]

在对企业进行招商时，财务方面的优惠措施绝不是充要条件。城市必须关注自己的信誉，成为企业的良好合作伙伴；必须注意完成招商之后的服务工作，这样才能保证企业为你宣传良好口碑。对此，我们将在下一节的专栏4-1介绍信息交换的重要作用。

管理因素

当企业意识到当前业务所在城市存在问题时，必须想办法搜集信息并做出明智的决策。例如，企业会发现当前所在城市的竞争环境不再有利，或是招聘人员建议企业转移到另一个城市寻找新优势。尽管企业中不同的成员会在决策目标城市的选择中发挥不同作用，一般来说发现当前问题和希望开发新的目标城市的个人或群体，通常并不是最终做出决策的个人或

群体。专栏4-1对这些个人或群体的作用进行了详细说明。

专栏4-1

六种买方角色

在企业寻找目标城市的决策过程中会出现以下六种角色：

·发起人：负责调查不同城市商业环境的人会提出更改投资目标城市的想法，他们即发起人。有时候，一句话就可以对他们的行动产生影响。例如：“墨西哥城是一个快速发展中的市场，拥有众多投资机会。虽然市场潜力可以维持很多年，但我们的行动不能落后，必须克服障碍进入这个市场。”沃尔玛就是看中了这个城市的长期发展潜力，于1991年在墨西哥城成立了全球第一家分店山姆会员店。截至2012年，沃尔玛已经在墨西哥成立了2037家零售店，成为这个国家规模最大的私营企业，雇佣的员工数量超过20万人。

·影响者：影响者一般是发起方的同事，负责提供支持、反馈或想法。在选择目标城市的决策过程中，了解哪些人会影响决策方非常重要。在大型投资项目中，想方设法找出并游说影响者是一个非常明智的策略。对于企业在美国及海外的收购和业务拓展活动，白手起家的亿万富翁沃伦·巴菲特或许是最成功的影响者。此外，KKR投资管理公司和高盛集团发挥的也是影响者的作用。

·决策人：决策人是指有权做出正式决定的人。如果城市了解了企业决策人的真正意图，会有效地避免各种无用功和一厢情愿的付出。为了解决策人，城市必须高度警惕各种跨文化差异。比方说，在某些文化背景中不

拒绝并不意味着一定会接受。微软创办人比尔·盖茨1992年就尝试把公司业务拓展到中国，直到经过多年的磕磕绊绊才得偿所愿。最终，微软公司花费了15年时间和数十亿美元才学会怎样在中国做生意。但是盖茨对此并不失望，坚信中国会成为微软最大的市场，北京会成为公司重要的研发中心。

批准人：此人或此群体可以批准或撤销已做出的决定，如企业的董事会或多数股东。例如，2009年，视频会议公司腾博（Tandberg）拥有近1/4股权的股东拒绝了思科公司出价30亿美元的收购决定。

批准人必须保证决策的制定拥有坚实的基础，以免后期对企业造成不利影响。比方说，某城市承诺利用财政优惠措施支持一项投资项目，如果优惠措施无法兑现势必会对项目的实施带来很大的问题。因此，你必须了解谈判对手能否取得批准人的支持，这一点至关重要。

例如，企业并购会直接影响公司总部的搬迁和员工的重新安置。保尔森基金公司（Paulson&Co.）是MetroPCS电信公司最大的投资人，它一开始反对公司和德国电信（Deutsche Telekom）旗下的T-Mobile美国公司合并，因为合并后的企业会持有大量债务。后来这次并购还是实现了，公司决定把管理层和服务部门合并转移到新的城市，而不是像以前那样在不同的城市各自为政。在此之前，MetroPCS的总部在得克萨斯州的理查德森市，距离达拉斯不远；而T-Mobile的总部在华盛顿州的贝尔维尤。随着并购的进行，有的城市赢得了新的机遇，有的城市则失去了发展动力，真可谓有人欢喜有人忧。

买方：企业买方是指负责实施最终决策的个人或团队。买方的重要作

用是和其他角色共享实施经验。如果买方不满意，招商城市就要承担背负骂名的风险。企业的负面体验对于城市的信誉而言具有很大的破坏性。2011年在埃及出现政治动荡期间，雀巢公司停止了在埃及三家工厂的业务。随后，可口可乐、戴姆勒和尼桑等公司也先后停止了在这个国家的业务，导致埃及国内投资迅速出现全面下滑。直到2013年埃及国内出现大量订单，这些跨国公司才恢复了对主要城市的投资活动。例如，雀巢公司在离开罗市区30公里远的地方投资扩建了一个冰激凌工厂。

与此同时，埃及主要城市的国内投资也日益增加。埃及总统穆罕默德·穆尔西在七月政变下台后，亿万富翁纳吉布·萨维里斯宣布了增加国内投资的计划。萨维里斯控制着埃及很多大企业，如埃及最大的公司奥斯科集团（Orascom Group）。此外，他在建筑、电信、酒店和科技等行业都有重大投资，雇佣的员工数量超过10万人。再来看一个案例，福特汽车早在20世纪20年代就已经进入中国市场，但1949年新中国成立后公司停止了在华业务，直到50年后才重新启动在中国的生产。

·用户：在企业选择目标投资城市的决策过程中，用户包括员工、供应商、经销商、消费者和投资者等群体。毫无疑问，这些用户是为城市做宣传的最佳营销大使。

为进一步说明这六种买方角色，我们可以假设这样一个场景：某总部位于加州硅谷，专业提供互联网和软件开发服务的企业，准备在哥斯达黎加首都圣何塞建立分部。哥斯达黎加虽然是个小国家，但在和智利、巴西等国进行招商竞争中毫不示弱，它们都想成为拉美地区的科技重镇，就像加州圣何塞一样。目前，这里已经吸引了英特尔、IBM和甲骨文等IT公司

的加盟。

在得克萨斯州达拉斯市举办的美洲信息系统年会上，这家公司的一位员工发现了一个激动人心的消息，会议中不少发言人都提到拉美地区目前存在大量信息技术行业开发机会，而且特别提到了圣何塞和智利圣地亚哥等地的研究中心和IT企业。这些市场的巨大潜力以及两个城市的诱人发展前景让她欣喜异常，在回国的路上就急忙给同事（发起人）发送了邮件。了解情况之后，公司的市场经理对此很感兴趣，着手搜集有关拉美地区和加勒比市场发展状况的相关信息，特别是关于圣何塞和圣地亚哥两个城市的信息。然后，市场经理向首席执行官提交了一份候选城市清单，其中包括墨西哥城、布宜诺斯艾利斯和圣保罗（影响者）。

看到清单之后，首席执行官和营销经理决定展开实际调查。他们考察了圣何塞和圣地亚哥（决策人）两个城市，然后回到硅谷，向董事会提议在圣何塞建立公司在拉美地区第一个办事处。最后，董事会批准了提议（批准人）。

为推动圣何塞项目的实施，首席执行官聘请了一位熟悉哥斯达黎加情况的本地人，让他全权负责新办事处（买方）的成立事宜。六个月之后，前面提到的那位发起人被派到圣何塞担任业务经理，并招聘了六名员工（用户）。

城市必须了解企业上述决策过程的框架。通过认识不同角色发挥的不同作用，城市营销者可以采用先入为主的策略展开行动，而不是被动地让企业挑选。同样，了解决策者的决策步骤也能有效地帮助城市管理者做到胸有成竹。

企业选择投资城市的四个步骤

企业选择投资城市的决策过程主要包括以下几个步骤：①信息搜集；②选择评估；③采购决策；④后期行为。下面我们分别加以说明。

信息搜集

选择目标投资城市的战略规划人员会采用不同级别的信息搜集方式。只搜集少量信息意味着企业买方已经确定目标城市，需要进行进一步确认。通常，买方都希望和城市实现最佳交易，因此会故意抛出其他候选城市以便获得更多谈判资本。实际信息的搜集过程会很快结束，买方不会透露自己的真实意图。因此，城市必须清楚企业在决策过程中采用的是哪种信息搜集方式。

中等规模的信息搜集，表明买方正在考虑几个不同的候选城市，此时存在真正的选择和取舍。企业买方已经对候选城市有了初步认识，但还需要利用各种信息了解它们具体的优缺点。

大量信息搜集表明对所有潜在城市进行全面分析。如果投资项目很大，企业通常会聘请咨询公司进行相关信息的搜集。随着越来越多的拉美城市展开招商引资竞争，它们往往会推出相同或相似的优惠条件，此时企业必须对每个城市进行全面细致的信息搜集。

大量信息搜集的做法在世界其他地区也很常见。随着中国广东地区劳动力成本的上升，深圳、广州、佛山、东莞、惠州、汕头等城市从事服装、玩具和消费电子类产品生产的企业开始向越南和柬埔寨转移。不过这两个国家各有利弊，越南与中国，两国的关系紧张会波及中国企业的生

产。柬埔寨虽然与中国长期友好，但当地劳工的技术水平普遍低于越南工人。

在美国，得克萨斯州奥斯汀市意欲引领全国的信息通信技术行业。为吸引新的信息通信技术企业，得州提供了比加州硅谷更为低廉的成本优势。但是，得州的问题在于并不具备硅谷那样密集的风投资本企业，因此招商结果并不令人满意。由此可见，企业在选择目标投资城市时必须进行审慎细致的信息搜集。

通常，买方的信息源包括以下四类：

- 商业信息：广告、城市营销信息、城市经济规划方案、地方商业代表、行业专家、互联网

- 公共信息：大众媒体、行业期刊、城市排行榜、公开报告

- 个人信息：家人、朋友、邻居、熟人、同事

- 经验信息：对目标城市的走访

上述信息源的重要性会随着决策过程的不同而出现变化。图4-2显示了它们和企业决策过程每个步骤之间的关系。第一步（全面了解阶段），企业要寻找所有符合投资条件的城市，其中包括管理层并不熟悉的城市。第二步（深入了解阶段），买方要核对已掌握的商业和公共信息资源，了解符合企业投资需求的城市的潜在细节。第三步，买方要进一步缩小目标范围，进入分析对比阶段，利用个人资源和经验资源对重要的标准进行评判。到了第四步（确定候选范围），这时大部分城市已经被排除，只剩下

几个主要候选城市了，经验信息会在此时发挥重要作用。最后一步是做出最终决策，企业必须和城市展开大量谈判，而且决策结果往往会随着搜集标准的实施情况有所变化。

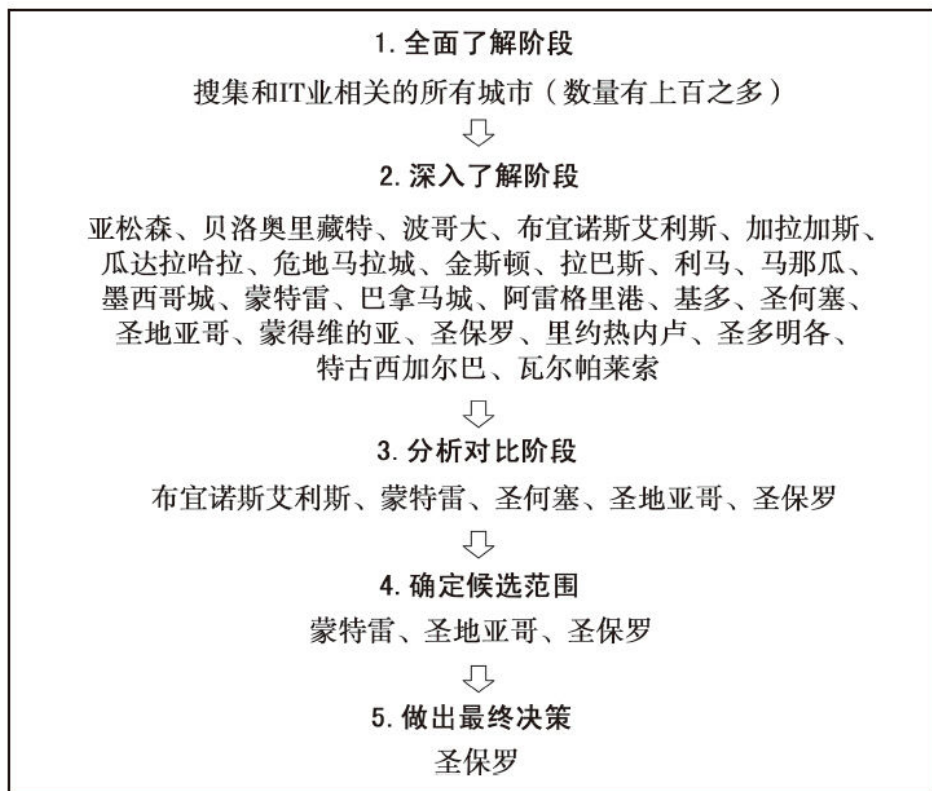


图4-2 企业选择投资目标城市的不同阶段

在招商引资过程中，城市必须做到两点，一是全面了解企业决策过程的各个阶段，二是具体了解企业在每个阶段的信息搜集情况。了解了这些信息，城市就能做到有的放矢，有效地满足企业的真实需求。专栏4-2展示了买方搜集信息的具体方式。

买方如何做出选择

如同选择教皇或是下届奥运会举办城市一样，企业选择目标投资城市时一向充满神秘感，吸引外界的各种猜测。国际开发顾问安德鲁·莱文曾对1000家美国企业做过一项调查，希望了解这些企业买方在选择目标城市时的真实想法。他的调查结果出人意料，发现大部分城市在吸引企业投资方面所做的努力都是效率极低的无用功，其中包括：

- 买方获取投资信息的第一渠道是企业间的内部消息，其次是新闻报道和实地考察。

- 直邮、与招商部门会谈以及印刷广告等宣传方式含金量很低。

- 买方发现最重要的支持服务都是具体详细而不是泛泛而谈的。例如，它们喜欢协助申请许可、提供迁移信息和举办培训活动之类的服务。另外，城市办事机构的快速响应能力也很重要。

- 买方并不关注笼统的城市介绍，满街撒的宣传单，主动推销广告和各种盛大宴会。

这些调查结果很重要，它意味着城市必须认真听取企业的真实想法，详细具体地回答它们的问题，改善服务水平以满足企业需要，实现明确高效的沟通，以及避免天花乱坠的吹嘘。

尽管莱文只调查了美国企业，但这份调查结果同样适用于希望在拉美地区投资并开展业务的公司。

选择评估

在选择目标城市的过程中，企业必须综合采用主观和客观因素对候选城市进行评估。很多情况下，企业会忽略对主观因素的评估，对决策过程造成不利影响。例如，专栏4-3中奔驰公司选择在巴西Juiz de Fora建立装配厂的决策就是一个很好的例子。

专栏4-3

主观评估

奔驰公司决定在巴西米纳斯吉拉斯州Juiz de Fora市建立车辆装配厂，在决策过程中企业不仅评估了潜在城市的客观条件，而且比较了这些城市在软指标方面的表现。鉴于软指标（如生活质量）具有无形性的特点，公司专门设计了一系列评估标准，以保证对所有候选城市做到冷静客观的比较。

在选择过程中，公司管理层还综合考虑了对这些城市所做的正式和非正式考察的结果。这些考察为公司决策带来了很大的帮助。例如，正式考察可以帮助管理层了解城市的接纳程度、表现、承诺水平和办事机构的响应时间，而暗访则帮助企业更隐蔽地观察城市的日常活力。

通过企业暗访，奔驰公司放弃了一开始非常看好的Espírito Santo州。圣保罗州因为生活质量、工会劳工关系以及安全问题备受投资者诟病。此外，里约热内卢无处不在的暴力以及公务人员拖沓的办事效率，也为这个城市的评估表现蒙上了阴影。

由此可见，个人对于城市的感受即使不用硬指标加以体现，也会深刻

影响企业对于投资目标的选择。从这个意义上说，城市管理者除了要满足企业的客观需求，还必须努力扭转它们对城市的负面印象，敦促各级机构为前来考察的企业提供令人满意的体验。

除了主观因素，一些基本概念也能帮助我们了解企业是如何选择投资目标城市的。首先，在买方眼中每个竞选城市都代表一组优惠条件，这些条件会随着决策类型的不同表现各异：

- 生活基地：强调家庭成员的工作机会、教育水平、生活成本和生活质量。

- 生产基地：强调劳动力水平、劳资关系、税率、土地成本和能源供应。

- 供应基地：强调必要的资源和零部件供应商、可支持高效生产的系统。

- 服务基地：强调本地和地区市场的购买力和零售渠道、相关劳动力水平、IT行业标准以及可用的服务网络。

- 物流基地：强调国内销售和产品出口的储藏和运输能力。

- 会议中心：强调服务方面的设施、能力、便利程度、水平和成本。

其次，企业对于哪些城市更有吸引力会有不同的看法。每个公司对评估标准的选择以及对各个标准的衡量和重视程度各不相同。

再次，对于城市在招商引资方面的表现，企业会形成先入为主的认

知，这些认知决定着企业对城市的印象。有时候，企业的印象和城市的实际情况之间会存在偏差。例如，人们普遍对哥伦比亚印象不佳是因为这个国家猖獗的毒品走私问题，这一点往往会掩盖它在投资、贸易和消费方面的真实表现。2003年，《欧元周刊》在介绍智利和墨西哥成功推出全球债券时，曾指出哥伦比亚是当年的“拉美债券市场明星”。^[25]因此，尽管投资招商市场的竞争往往是观念和形象之战，但哥伦比亚的案例表明不同企业对于城市某些方面的认知可能存在很大差距。

第四，企业对于每一个招商要素都有实用功能方面的要求。城市必须评估企业决策者的实用功能要求，在此基础上提出有针对性的招商措施。

最后，企业管理者在不同评估阶段会带着主观判断参与决策。买方会应用不同评估手段，以便在候选城市中做出选择。

采购决策

在评估阶段，企业已经在选择阶段形成对某些城市的偏爱，准备把范围缩小到其中之一了。此时，至少有四个因素会干涉企业的投资、意图和决定。

第一个因素是其他人的态度。假设某硅谷公司首席执行官准备在巴西投资业务，但有同事提醒他要留意巴西经常停电的问题，这显然会影响他的决定。2013年8月，巴西出现了电力短缺和输送问题。这里经常出现停电，对生产制造和日常生活的影响很大。最近，巴西政府改善了国内的电力基础设施，使这一情况得到了缓解。毫无疑问，此类因素肯定会影响企业最终的采购决定。

第二个因素是企业对采购相关人员的信任程度。如果企业管理者非常尊重城市官员的意见，决定投资的机会就会大大增加。因此，城市的可信度也是一个非常重要的影响因素。为体现城市可信度，最好的方法是定期在重要刊物上发表文章，提升城市的公众形象。例如，纽约前市长布隆伯格在从政之前是一位商人，他对国外企业和投资者充满职业尊重，在两任任期内为纽约市吸引了大量直接投资。可以说，他不是单纯的政客，更是一位成功的商业经营者。

第三个影响采购方想法的因素是难以预料的情景因素，它会随时出现并改变买方关于成本和收益的看法。比方说，某硅谷公司首席执行官可能偶然从新闻报道中得知，蒙特雷的IT企业出现招工难的问题。而且，随着美国增加对墨西哥技术签证的发放，蒙特雷的技术人才缺口会越来越大。不要小看这个信息，它很可能改变首席执行官对于蒙特雷的评估结果。当几个候选城市的评估结果非常接近时，此类因素往往会发挥非常重要的决定性作用。

第四个因素是认知风险。新的投资项目，特别是重大投资项目，往往会涉及很多风险。像自然灾害卡特里娜飓风为新奥尔良带来的负面影响直到今天还没有消除。

在菲律宾，台风海燕使这里的工业投资受到重挫。泰国的政治动荡使曼谷的国外投资活动一度终止。企业在拉美地区投资开展业务也会遇到很多风险。例如阿根廷的新税法，玻利维亚的强制征用，哥伦比亚的猖獗绑架，委内瑞拉的货币贬值，这些风险随时都有可能发生。面对这些风险，不同的企业会选择不同方式加以规避，如推迟决策，进一步搜集信息以及

转向更为安全的城市。因此，城市必须了解可能导致风险出现的因素，及时提供信息和支持以抵消它们的负面影响。

后期行为

完成对选定城市的投资并开展业务之后，企业会产生满意或不满的感受。从这个意义上说，城市的工作在企业完成投资后还远没有结束，而是进入了后期服务阶段，也可以说是售后服务阶段。在一些拉美国家的城市，售后服务已经成了招商引资和维持企业的一个重要卖点。不幸的是，有些城市直到最近才意识到后期服务的重要性。以前它们根本不重视这一点，结果导致投资者纷纷向其他城市转移业务。

投资后满意度

对于目标投资城市的选择，决定企业感觉满意、尚可或失望的因素是什么呢？可以说，决定企业满意度的是城市表现和企业期望值之间的接近程度。企业对于城市的期望源自于招商机构、同事、朋友以及从其他渠道获得的信息。如果招商机构夸大其词，企业就会感到事实与期望相背离，进而产生失望。期望值和城市表现之间的差距越大，企业就会越失望。

十多年来，智利及其国内主要城市的表现一直让国外投资者感到很满意。目前这个国家的外资招商水平已经达到历史新高。2012年，智利吸引的境外投资额达3030万美元，比2011年增长了32.2%。联合国贸易发展会议所做的世界投资报告显示，这一显著增长使智利成为全球排名第11位的境外投资引进国。目前，智利已成为拉美地区招商环境最佳的国家。^[26]

自1992年起，智利国外投资委员会开始跟踪调查国外企业的投资满意

度（如图4-3）。每一个被列入跟踪范围的国外企业，其管理总裁都要出具证明以说明在智利投资经商的感受。这一做法有效地增强了其他投资者的信心。[27]



图4-3 企业出具的证明智利商业环境的证明

投资后行动

企业的满意程度或失望程度影响着它们的后续行为。满意的企业会向其他公司宣传关于城市的正面口碑。实际上，很多城市都会积极动员这样的企业为其做招商宣传大使。

经合组织曾做过一项研究，对企业认为在全球189个经济体投资经商

的便利程度搜集了大量样本进行调查。2013和2014年的研究表明，企业认为在东亚和太平洋地区投资经商最令人满意的城市是新加坡。[\[28\]](#)世界银行和很多其他国际性组织对宜商城市发布的排行榜，在很大程度上影响着企业对投资目标地点的选择。路透社称“随着全球强化逃税管理，欧洲国家正在失去对投资者的吸引力，新加坡将在未来两年内取代瑞士成为管理全球资本的中心。”据悉，此预测是在金融专家对51个国家进行调查的基础上得出的。[\[29\]](#)

失望的投资者也会通过这些调查表达它们在某些国家的遭遇。以莫桑比克为例，毕马威的年度商业环境调查报告显示很多企业对于这个国家的公共服务质量表示失望。在报告中，只有2%的企业认为其公共服务“非常满意”，37%的企业表示“满意”，26%的企业认为“不满意”。腐败横行是阻碍莫桑比克改进商业环境最大的障碍之一，这极大地降低了这个国家的经济增长率。[\[30\]](#)

城市排行榜的影响力

企业通常会搜索不同城市招商指数的对比数据，其中包括根据购买力平价进行调整的人均GDP值、通胀率、利率和失业率水平。在这个方面，过去十年出现了很多新的衡量指标，比较范围涵盖了全球每一个国家、地区和城市。

城市排行榜在美国是由来已久的事物，在指导企业决策方面长期发挥着积极作用。如今，随着榜首城市之间的竞争加剧，它在拉美国家也成了常见的参考工具。

毕马威的全球城市投资监测可根据不同的标准对世界城市进行评比。这些标准包括三大类，分别是政治经济环境（包括政治稳定性、市场可及性和规模以及经济增长率）、劳动力和成本（包括熟练劳动力资源、基础设施、生活成本、教育质量和地产服务水平）以及生活质量和研究水平（包括研发创新质量和生活质量）。2013年，圣保罗成为拉美地区第一个在经济增长率、市场可及性和规模以及地产服务水平方面进入全球六强的城市。这一成就首先是圣保罗市的突破，其次是巴西的突破，然后是拉美地区取得的突破。如今，圣保罗市不但维持着这一成就，在其他标准上的表现也十分抢眼。[\[31\]](#)

城市排行榜发布之后，获胜城市经常会利用这一优势做自我宣传。例如，圣保罗市经常在各种讲座、网站、手册和推广材料中大肆宣传在各种国际城市排行榜中的显著地位。显然，这些排名非常有利于国家对于招商引资胜地这一良好形象的打造。

各国之间吸引直接投资和其他形式投资的硝烟，正在加剧拉美地区城市吸引国际目光的竞争。因此，城市越是关注排行榜信息，评比的结果就越具有吸引力。这是一场不折不扣的国际竞争。在一份亚洲城市排行榜的说明中有这样一段话，读起来颇耐人寻味：“在全球竞争日益复杂的环境中，城市必须像企业一样去经营管理，注重规划和能力管理。”[\[32\]](#)

如今，企业管理者可以很轻松地从互联网上了解城市信息。你可以通过谷歌、百度、必应、雅虎等搜索引擎找到此类网站，了解一个城市的地理位置、人口特征、经济水平、交通状况、运输运力和军事信息。有些网站甚至可以同时列出几个国家上百个城市的相关信息进行对比，这项功能

可以帮助企业管理者更直观地对城市进行比较。美国中情局推出的《世界概况报告》（World Factbook），以及世界银行、国际货币基金组织、拉丁美洲和加勒比经济委员会、泛美开发银行等机构的报告也是了解各国城市信息的重要资源。

城市排行榜信息是否真实可靠

城市排行榜虽然实用，但并不是完美无缺的。它存在着几个问题。首先，同一个城市在不同的排名榜上有不同的表现。如果某城市在某个调查中排名第一，但一个月后在使用类似标准进行的另一项评比中名列第三，这种情况肯定会引起混淆。

第二个问题是同样的评比会改变城市的地位以及搜集数据的方式。这种情况会导致很大的挫败感，如果数据搜集方式出现重大变化，甚至会影响排行榜的可信度。

第三个问题是评比全球数百个城市的难度。由于数据量太大，企业很难从中发现有意义的信息。

第四个问题是，由于大部分城市排行榜都是用英文进行调查的，对于一个城市的外国人聚居区和区内的西方跨国公司来说，结果可能存在偏差。在新兴经济体中，很难获取中等城市的增长率和中型企业发展速度方面的数据。例如，排行榜信息很难反映中国和印度很多二三线城市的强劲增长率。这是因为，排行榜调查无法深入到这些快速发展的城市，只能停留在繁华的一线城市，但实际上一线城市的发展机会并不如新兴城市潜力巨大。在这种情况下，企业必须借助专业分析才能了解真正的投资热

点城市。例如，中国的武汉和印度的浦那都不是一线城市，企业必须经过深入细致的调查才能发现它们深厚的发展潜力。

最后一个问题尤其令人烦恼。为了在排行榜上获得更好的表现，很多城市会不但扩大城市圈范围，把周边的经济增长热点囊括其中。这样做的问题在于，它会掩饰中心城区增长率下滑的事实，为企业提供繁荣的假象。例如，芝加哥的经济数据显示的是增长，但实际上真正出现增长的是城区周围的地区，包括若利埃、日内瓦、纳帕维尔、绍姆堡和其他小镇。换句话说，芝加哥的物流和工业中心范围早已延伸到城区之外很远的地方。面对这种情况，到底是芝加哥的经济在增长还是它周边城镇的经济在增长呢？答案不言自明。作为企业，你会选择芝加哥城还是附近的纳帕维尔呢？

对希望投资新市场的企业来说，城市排行榜和评比信息只能看作了解相关信息的初步工具，如果完全依靠这些信息去决策就大错特错了。企业必须了解其他事实，然后结合城市排行榜信息综合做出判断。

本章小结

希望成功招商引资的城市必须了解不同企业在决策过程中采用的步骤。我们在企业评估流程中对这些步骤进行了描述。我们介绍了在拉美和世界其他地区选择目标城市的相关步骤。我们在本章强调城市必须满足企业的期望目标，这一点非常重要，能有效提高城市的信誉，吸引更多未来投资。

我们介绍的寻找候选城市范围、评估城市和择优选取的所有原则，可以应用于每一个企业对目标投资城市的选择。如今，在全球范围内选择目

标城市的工作正变得日益复杂。要找到最适宜投资的地点，企业必须采用系统化的信息搜集方式。

本章所述内容可以帮助城市营销者更好地了解企业在选择目标投资城市过程中的做法。本章提到的案例虽有借鉴意义，但并不能完全概括每一个城市选择的决策过程。有些企业的决策过程可能非常简单，只考虑区区几条标准即可。尽管如此，预测买方决策过程仍然能有效地帮助城市分析企业的想法和行为。下一章我们侧重讨论的是城市管理者应当怎样开发战略计划以吸引新老企业的投资。

思考问题

- 1.如果你是企业负责选择目标投资城市的管理者，你会采用怎样的过程寻找和选择城市？你会对选择过程做出哪些重要改善？
- 2.在以前选择城市的过程中，你出现过哪些错误？从中学到了哪些经验？
- 3.对于各大洲城市市场经济的增长，你有何远见？你认为哪些城市最具有投资潜力？
- 4.在选择城市过程中，你是否经常向几个目标城市透露消息，让它们互相竞争，为企业提供最优惠的招商条件？
- 5.你怎样评估企业对当选城市的满意度以及市民对城市的满意度？

[1] Jack Ewing and David Jolly, "Europe Remains G.M.'s Weak Spot," New York Times, February 15, 2012, <http://>

www.nytimes.com/2012/02/16/business/global/europe-remains-gms-weak-spot.html?pagewanted=all.

[2] Paul A. Eisenstein, "China to Limit Car Sales in Fight Against Air Pollution," NBC News, July 2013, <http://www.nbcnews.com/business/autos/china-limit-car-sales-fight-against-air-pollution-f6C10599665>.

[3] Amit Bhasin, "The Fall of the Rupee: Is Policy Paralysis the Culprit?" Public Policy, http://stdwww.iimahd.ernet.in/pubpol/july_2012_fall_of_indian_rupee.html.

[4] Malavika Vyawahare, "India Ink: Falling Rupee Puts Brakes on India's Auto Industry," New York Times, September 5, 2013, http://india.blogs.nytimes.com/2013/09/05/falling-rupee-puts-brakes-on-indias-auto-industry/?_r=0.

[5] Mercer, "2014 Quality of Living Worldwide City Rankings—Mercer Survey," February 19, 2014, <http://www.mercer.us/pressreleases/quality-of-living-report-2014>.

[6] Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E.M. Steenkamp, *Brand Breakout: How Emerging Market Brands Will Go Global* (Palgrave Macmillan, June 18, 2013).

[7] Much of this chapter is based on updating a previous book by one of the authors: Philip Kotler, David Gertner, Irving Rein, and Donald Haider, *Marketing Places, Latin America* (Makron and Paidos, 2006).

[8] International Monetary Fund, "Latin American Growth to Edge Higher in 2013—IMF Survey," May 6, 2013, <http://www.imf.org/external/pubs/>

ft/survey/so/2013/car050613a.htm.

[9] McKinsey Global Institute, Building Globally Competitive Cities: The Key to Latin American Growth (McKinsey, August 2011).

[10] Jeremy Palaia, "Latin American Consumer Market Projected to Reach 661 Million People at Combined GDP of \$15.14 Trillion in 2025; Highest Number of High Net Worth Individuals in Brazil," PR Newswire, January 9, 2013, <http://www.prnewswire.com/news-releases/latin-american-consumer-market-projected-to-reach-661-million-people-at-combined-gdp-of-1514-trillion-in-2025-highest-number-of-high-net-worth-individuals-in-brazil-186255932.html>.

[11] McKinsey, Building Globally Competitive Cities, 2011.

[12] Global Intelligence Alliance, "Latest Insights: Latin America," <http://www.globalintelligence.com/geographies/latin-america/>.

[13] Andres Oppenheimer, "Latin America's Fastest-Growing Economies of 2013," The Miami Herald, April 24, 2013, <http://www.miamiherald.com/2013/04/24/3362939/andres-oppenheimerlatin-americas.html>.

[14] Government of Canada, Consulate General of Canada in Miami, "South Florida as a Gateway to Latin America and the Caribbean," January 8, 2014, <http://www.can-am.gc.ca/miami/highlights-faits/2014/Gateway-Porte.aspx?lang=eng>.

[15] Shelly K. Schwartz, "What's the Next Global Manufacturing Superpower?" CNBC.com, September 18, 2012, <http://www.cnbc.com/id/49007307>.

[16] Michigan State University, Global Edge, "Mercosur: History, 2013," <http://globaledge.msu.edu/trade-blocs/mercotur/history>.

[17] McKinsey, Building Globally Competitive Cities, August 2011.

[18] PricewaterhouseCoopers, "Global City GDP Rankings 2008–2025," American Chamber of Commerce of Mexico, Monterrey.

[19] Tom Orlik, "No Way for Huawei in U.S.," Wall Street Journal, October 11, 2012, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390444799904578049520739337306>.

[20] Bloomberg, "U.S. National-Security Clearance of Softbank: Sprint Deal Hits Huawei," South China Morning Post, May 31, 2013, <http://www.scmp.com/business/companies/article/1249878/us-national-security-clearance-softbank-sprint-deal-hits-huawei>.

[21] CNNMoney, "Fortune 500 companies—Illinois," May 21, 2012, CNNMoney, "Fortune 500 companies—Illinois," May 21, 2012, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/full_list/.

[22] United States Census Bureau, Population Division, "Chicago SMSA 2012 Population Estimates," March 2013, http://www.census.gov/compendia/statab/cats/population/estimates_and_projections--states_metropolitan_areas_cities.html.

[23] Chengcheng Jiang, "The Juilliard School Bets on China, Builds Outside Beijing," TIME, July 30, 2012, <http://world.time.com/2012/07/30/the-juilliard-school-bets-on-china-builds->

outside-beijing/.

[24] Greg Hinz, "ADM to Move Headquarters to Chicago," Crain's Chicago Business, December 17, 2013, <http://www.chicagobusiness.com/article/20131217/BLOGS02/131219778/adm-to-move-headquarters-to-chicago>.

[25] "Chile and Mexico Lead Latin Charge to Market as Cross-Over Investors Return," EuroWeek, London, 785, January 10, 2003, 1, 18.

[26] <http://www.chileinvestmentforum.cl/>

[27] Ibid.

[28] The World Bank, Doing Business, "Ease of Doing Business in Singapore," 2014, <http://www.doingbusiness.org/data/explore/economies/singapore/>.

[29] Alice Baghdjian, "Singapore to Emerge as Top Finance Hub by 2015: Study," Reuters, July 4, 2013, <http://in.reuters.com/article/2013/07/04/singapore-swiss-funds-idINDEE9630AX20130704>.

[30] "Mozambique: Many Businesses Dissatisfied With Public Administration," All Africa, March 3, 2013, <http://allafrica.com/stories/201303030211.html>.

[31] KPMG, "Global Cities Investment Monitor 2013: New Rankings, Trends and Criteria," <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Observatoire-des-Investissements-Internationaux-principales-metropoles-mondiales-2013.pdf>

[32] <http://www.asiaweek.com/asiaweek/features/asiacities/ac1999/>

data/introduction.html

第5章 城市如何通过竞争吸引大中型跨国企业

在上一章，我们介绍了大中型跨国公司寻找、评估和选择目标投资城市的过程。接下来我们要转向交易中的卖方，说明城市和政府机构如何了解企业需求，成功做到招商引资。

城市必须成立专门的领导班子并拟定详细方案，这样才能成功吸引企业、投资者和技术工人的加盟。领导班子应当在社区代表的帮助下确定城市的发展方向，以及怎样才能在经济增长、城市繁荣和生活质量等方面满足市民需求。

城市必须审视自身的优势、劣势、机遇和威胁。除此之外，它还要有自知之明，不去追求高不可及的目标。这样做可以帮助城市选择合理的目标企业，不在毫不现实的目标上浪费时间和资源。

芝加哥就是一个失败的案例，它在申办2016夏季奥运会方面浪费了大量时间和资金，就连城市信誉也付之东流。自从2008年华尔街经历金融危机后，美国已经失去昔日的光环，无力承办各种国际性城市活动。总统奥巴马虽然是芝加哥人，但并没有为家乡做多少贡献。在当今世界日益多极化的环境下，芝加哥的表现可谓差强人意。不过就事实而言，这个城市并不适合承办耗资数十亿美元的大型国际活动。芝加哥的千禧年公园，施工时间比预定计划晚了四年，成本预算增加了三倍。^[1]丹瑞安高速公路的建造成本比预算高出两倍。^[2]这个城市在基础设施建设方面的低效和预算超支情况简直令人发指。正因为如此，很多贸易和专业会议都不愿在芝加哥开，因为这里工会力量太强大，换句话说就是工作效率低下，劳动力成本

高。

此外，城市管理者对于芝加哥为奥运会做出的巨大财务承诺也存在争议。市长理查德·戴利不愿签字承办奥运会，最后却不得已而为之，所有奥委会成员都看到了他的无可奈何。结果，这位老兄四处被人追问：“芝加哥民众是否希望承办这次奥运会？”美国广播公司芝加哥网站的文章对此是这样评论的：“《芝加哥论坛报》的民意调查表明只有47%的市民支持承办奥运会，45%的民众对此表示反对。”祸不单行的是，上次盐湖城奥运会曾发生过贿赂丑闻，导致伊利诺伊州州长、市长和立法委员一千人等锒铛入狱，使得民众对于奥运会的印象大打折扣。换言之，即使承办这次赛事有利于芝加哥，但对奥运会本身来说也不见得有益。[\[3\]](#)

当然，要学习其他城市如何成功吸引企业、人才和重大活动，你是要付出代价的。纵观全球，此类成功城市包括上海、北京、墨西哥城、圣保罗、伦敦、中国香港、伊斯坦布尔、首尔、米兰、纽约、洛杉矶、西雅图、东京和巴黎。

例如，苏州工业园就是一个出色的招商引资案例。苏州是一座富有文化底蕴的中国传统城市。20世纪80年代为实现工业化，苏州市领导和江苏省领导决定与亚洲四小龙之一的新加坡合作，在这里兴建一座新加坡冠名的大型现代化国际工业中心。长期以来，新加坡一直是西方跨国公司眼中的投资胜地。1994年，苏州市把80平方公里（30.9平方英里）的土地租赁给新加坡进行工业园开发。当时负责签订这份价值200亿美元投资协议的是新加坡传奇领导人李光耀。在接下来的几年里，虽然这个项目历经波折，但最终还是成功完成了开发，被更名为苏州工业园。[\[4\]](#)

此后，新加坡的很多跨国公司陆续入驻苏州工业园，工业园在经历过前期困难之后也开始变得逐渐成熟。20年后的今天，苏州工业园的面积已经扩展到288平方公里（111.2平方英里）。截至2010年，共有15000多家外资企业加盟苏州工业园。此外，区管委还在工业园内开发了高教区，区内的著名企业有西门子、爱默生、博世、松下、通用电气、拜耳、强生、诺基亚、海德鲁，以及众多国内大型公司。如今，高教区已经有40所中外高校，为园区内的企业提供源源不断的人才供应。[\[5\]](#)这才是高明的招商引资做法。

纵观当今全球新闻报道，我们不难发现这样一个明确的事实：城市之间正在加速对国内外企业的招商引资竞争。2007年纽约花费500万美元在全球做城市宣传广告。[\[6\]](#)据估计，目前在全球报纸、杂志和互联网广告版面中，有5%~10%的空间被用于做国家和城市宣传。此外，还有很多媒体会定期发布关于城市的详细调查报告。

我们在本章主要讨论以下四个问题：

- （1）城市怎样才能改善招商引资表现？
- （2）向大中型跨国公司进行城市营销的主要参与者有哪些？
- （3）城市要吸引的目标市场有哪些？
- （4）城市营销者应当怎样宣传城市？

城市怎样才能改善招商引资表现

在认真考虑招商引资前，城市必须准确评估自己的实力和缺陷。例

如，城市是否具备足够的有形和无形基础设施以吸引大中型跨国公司的加盟？基础设施包括最基本的服务，如供水、垃圾处理、供电、警察和消防、医疗机构、学校，等等。缺乏这些必要的服务，城市肯定无法成功吸引大中型跨国公司。

例如，在印度，电力供应问题是影响这个国家工业发展的一个重要障碍。2012年7月，印度出现了有史以来最大规模的停电事故，时间长达几天之久，影响了6.2亿人口的正常生活，约占印度人口比例的50%，世界人口的9%。除了大规模停电，德里、孟买、金奈、浦那等重要的工业中心城市也经常出现电力故障。尽管印度拥有全球第五大电网，而且自20世纪90年代就实行了政策改革，但这个国家并没有在城市管理方面取得多少改善。印度的电网系统非常陈旧，支持全国70%发电系统的煤气和煤炭供应都来自国外。在印度国内的主要工商业城市，电力需求和供应的缺口正变得越来越大。如果这个问题得不到解决，印度的主要制造业城市很难吸引国内外制造企业的投资。尽管这里的劳动力成本低廉，但能源价格却十分昂贵，对于出口生产企业来说是一个致命伤。[\[7\]](#)

除了基础设施，其他方面的问题也值得城市关注。例如，城市是否具备工作意愿强烈的熟练劳动力？是否具备经过良好培训的技术人员、医生、律师、管理人员和其他职业工作者？像波士顿、墨西哥的蒙特雷、得州的奥斯汀、旧金山和上海等城市都拥有高科技行业人才的巨大储备，但有些城市的情况就不同了。例如，尽管东肯塔基地区的土地、设施建设和普通劳动力成本都很低廉，但这里非常缺乏技术、职业和管理型人才。因此很难实现从昔日煤矿区和钢铁中心向高科技行业的转型。[\[8\]](#)

除了提供必要的劳动力资源，城市是否具备其他优势以吸引随企业一起迁移的管理人员和高科技工作者呢？换句话说，企业的人才愿不愿意在你这里生活？城市能否为它们提供良好的环境 and 教育？是否具备公园、体育、餐饮、节日、博物馆、表演艺术等令人愉悦的精神文化设施？

例如，巴西里约热内卢的马拉卡纳是一个巨大的体育中心。马拉卡纳体育场是为承办1950年世界杯修建的，可以容纳12.5万观众。里约热内卢、悉尼、布宜诺斯艾利斯以及中国的厦门都有宜人的气候和精神文化设施，非常适合随跨国公司前来的中高收入家庭和个人在这里生活。与此相反，中国的郑州虽然历史悠久，地理位置优越，而且拥有大量廉价劳动力，但是缺乏吸引年轻高科技人才所必需的精神文化设施。武汉虽然是中国四大火炉之一，但却因为拥有多家顶尖高校和丰富的人才供应对跨国公司形成了很强的吸引力。[\[9\]](#)

悉尼歌剧院是悉尼市的地标性建筑，它象征着这个城市的现代化、远大目光、进取精神和全球化意识。历史上的美国也是如此，当新移民大量涌入这个国家时，矗立在纽约港的自由女神像点燃了他们心中伟大的美国梦。形成鲜明对比的是，一百多年后的今天，我们只能看到得克萨斯和亚利桑那美墨边境上的围墙和荷枪实弹的警察，把企图偷渡的拉美人员拒之门外。

另一个要考虑的问题是城市的交通和获取服务的便利性。在一个城市中，开车或乘坐公共交通从一端到另一端是否容易？申请购买土地和开办企业是否便利？如今，很多城市都简化了申办公司的管理规定。企业信贷市场Biz2Credit公司的一份调查显示，如果以企业创办时间为标准进行衡

量，2013年美国小公司增长速度最快的五大城市区分别是休斯敦、坦帕-圣彼得斯堡、丹佛、西雅图和达拉斯-沃斯堡。即使把排名扩展到前十位，其中也没有任何东北部城市，唯一的例外是中西部的圣路易斯市。纽约、费城、波士顿和芝加哥显然已经失去了吸引新企业的优势。[\[10\]](#)这些城市无一例外地都具有行政高度管制、工会强大、成本高昂和税负过重的特征。

综上，我们认为如果城市缺乏某些必要的设施或条件，就必须想方设法满足它们，然后才能进入市场和国内外城市展开招商引资竞争。

向大中型跨国公司进行城市营销的主要参与者有哪些

为城市招商引资进行宣传的营销角色有时很难确定。城市营销是一项长期持续的过程，需要每一个市民的参与。尽管如此，下列群体还是会在城市营销中发挥主要作用：

地方参与者：政府部门

- 城市和州政府管理者
- 城市经济开发部门
- 市政府机构
- 城市规划部门
- 公共信息局

地方参与者：私营部门

·民意领袖

·城市商业协会

·企业代表

·地产开发商、代理商和法律顾问

·金融机构（银行和保险公司）

·商会和其他地方性商业组织

·劳动力市场

·大学和培训机构

·媒体（报纸、电台和电视台）

地区参与者

·国内和地区经济开发机构

·国家政府和州省政府

国内参与者

·行政官员和议会议员

·管理机构

·跨国公司和中型企业

·法律部门支持

·媒体关系群体

·境内投资商会和组织

国际参与者

·大使和领事

·经济开发领域的国际组织和协议（如联合国、经合组织、东南亚国家联盟和北美自由贸易协议）

·负责跟踪和推动投资业务的全球咨询公司（如麦肯锡、高盛、普华永道和贝恩）

我们在本章着重介绍本地参与者，因为城市营销战略通常是由本地参与者负责推动的活动。换句话说，我们可以喊喊全球化思维的口号，但真正的营销工作还是要从本地扎扎实实地做起。

政府部门参与者

在存在失业、就业不足和经济表现疲软等问题的城市中，市民会希望政府部门改善经济环境促进增长。不幸的是，政府部门只会喊竞选口号，当选之后并不清楚该怎样促进经济。长久以来，它们关注的是如何集中资源对财富进行再分配，并不具备为城市创造财富的能力。换句话说，政府部门参与者擅长的是解决社会问题而不是经济发展问题。

如今这种情况正在发生变化。新一代美国城市管理者正准备用管理企

业的方式来管理城市。面对选民要求增加就业的高涨呼声，美国的市长们正在采用各种方式加以应对。纽约前市长布隆伯格是一位白手起家的成功商人，他对政府部门采用的就是“交易大厅”管理方式——“全方位为企业经营开绿灯”，《经济学人》2013年的一篇博客文章对他如是评论。[\[11\]](#)布隆伯格利用企业法则对纽约进行全面改善，包括从城市服务到长期规划等各个方面。2008年金融危机之后他为纽约吸引了大量投资，并准备与康奈尔大学和以色列理工学院合作，在曼哈顿开发新的高科技园区。《经济学人》2013年对此评论称：“他把纽约当作一个企业，就业者是人才，普通大众是顾客。看起来纽约市民对这种方式还挺认可。”[\[12\]](#)

布隆伯格绝不是孤独的前行者，其他美国城市也在效仿他对高科技企业招商的政策。例如，休斯敦市长为企业推出了贴身管家服务，旧金山市长组织了科技商会，波特兰前市长萨姆·亚当斯准备把该市的出口业务增加一倍。这些市长纷纷投身于城市经济开发，是因为他们指望不上来自国家或州政府安排的投资项目。《经济学人》指出：“布隆伯格称城市投入经济自救完全是被迫之举，认为地方政府必须‘多干实事少开会，多做创新少争论，大力务实少偏激’。”[\[13\]](#)

如今，美国的市长正在努力向中国学习如何招商引资，其他国家的城市也不甘落伍。[\[14\]](#)特拉维夫市长罗恩·胡尔戴正在为该市的科技港项目面向全球招商引资。[\[15\]](#)中国城市的市长纷纷到伦敦、纽约、法兰克福、东京、圣保罗和全球其他商业中心做招商路演。[\[16\]](#)这些努力已经为城市带来了回报——谷歌在伦敦的国王十字站和曼哈顿的切尔西市场新建了办事处，没有选择房租低廉的城市郊区；[\[17\]](#)网络鞋店Zappos把拥有2000多员工的实体店从洛杉矶市郊搬到了城市中心。[\[18\]](#)

根据预计，2050年全球生活在发展中国家的城市人口比例将达到75%。可以预见，未来城市招商引资的趋势以及城市管理者担负的发展经济的责任将会长期存在。来自智囊机构新美国基金会的专家表示，位于世界范围内的40个城市区未来将会创造全球2/3的经济产出和更大比例的创新活动。[\[19\]](#)

在阿根廷，2001~2002年的金融危机促成了政府部门对经济增长的振兴。当时，布宜诺斯艾利斯从拉丁美洲生活成本最高的城市跌至最低的城市，失业率大增，养老金取消，经济形势一片萧条。人们走上街头愤怒抗议，最终导致总统费尔南多·德拉鲁阿和经济部长多明戈·卡瓦洛下台辞职。阿根廷和布宜诺斯艾利斯很快实现了经济稳定，2011年实现了9%的GDP年增长率，但是2012年又跌至1.9%，2013年增长至3%。[\[20\]](#)布宜诺斯艾利斯市区虽然只有全国11%的人口，但却贡献了36%的GDP增长，生产了全国50%的产品。

在地方政府，布宜诺斯艾利斯市官员，政党领导以及商业和民意代表也迫切需要实现经济增长。原因很简单，他们已经从其他国家地区的招商引资行动中看到了显著的成就。当地媒体也在大幅报道邻国在推动经济增长方面取得的成功。一个城市的官员到取得成功的城市考察，可以有效学习对方的战略营销经验。[\[21\]](#)当大量地方政府部门官员都能以经济增长为发展要务时，良性发展的环境就会逐渐延伸到城市政府和国家政府。

20世纪60年代，巴西为突出城市管理而新建了一座首都。1960年4月，巴西总统儒塞利诺·库比契克为新首都巴西利亚举行揭幕庆典，美国总统艾森豪威尔和英国女王伊丽莎白二世也参加了仪式，共有15万人参加了

此次庆典活动。[22]

负责新首都城市设计的是卢西奥·科斯塔和奥斯卡·尼迈耶，两位深受法国现代主义设计师勒·柯布西耶影响的巴西设计师。其设计理念是为了彰显巴西力争成为世界经济现代化国家的渴望，以及对未来的向往。[23]巴西利亚位于巴西中部高原，当时是一个人口稀少的地区。之所以选址在这里，是为了让首都到各地区的距离基本接近，以便在这个面积辽阔的国家更好地形成凝聚力。

管理能力、天赋和制定长期战略的能力，这些是政府部门参与者取得成功的必要特征，它们会推动整个管理环境的变革。城市的市长、管理者和其他行政人员也是推动管理环境变革的重要催化剂。专栏5-1对此进行了详细说明。

专栏5-1

成功案例：纽约市长布隆伯格

纽约前市长布隆伯格曾对城市的政策和管理进行过大刀阔斧的全面改革，从而极大地改变了纽约的招商引资环境。下面我们就对他的广阔视野和具体行动略作说明，了解一下他是怎样成为全球市长典范的。

布隆伯格担任纽约市长11年，在职期间对城市的每一个部门和机构都进行了改革，教育部门就是其中之一。企业对于城市的教育质量非常关注，因为只有源源不断的人才供应才能维持企业的继续投资。实际上，城市对于人才的培养从小学和初中阶段就应当抓起。布隆伯格任命乔尔·克莱恩担任新的教育总监，2000年继任教育董事会总监。在克莱恩的协助下，

布隆伯格强化教育管理，提高了考试通过成绩，把纽约市的高中毕业率提升到了60%。这是自1986年以来纽约市最高的毕业率。布隆伯格还和教师工会进行谈判，敦促后者提高工作效率。他甚至提出要在所有的学校禁止使用手机。

在社会政策方面，布隆伯格立法通过了同性婚姻。不要小看这件事，它对企业投资也会产生重要影响。根据2013年的统计，在华盛顿州的高科技企业中有17%的婚姻是同性婚姻。换句话说，在美国人口中有相当比例的人才都是同性伴侣。

在公共卫生领域，布隆伯格任命流行病专家托马斯·弗里登医生担任卫生局长，把治疗和预防艾滋病、糖尿病和高血压作为首要任务。后来，他把纽约市的禁烟范围扩展到所有商业机构，包括酒吧和夜总会。这一举动很快成为潮流趋势，北美和欧洲的很多城市纷纷效仿，推出了类似的戒烟禁令。2012年5月，布隆伯格宣布限制各种场所、餐厅和路边摊含糖饮料的销售，只允许销售16盎司（473毫升）装的饮料。这一做法得到了卫生机构的支持，但招致了其他群体的广泛批评，最后被法院推翻。

在环保方面，布隆伯格提出以收取拥堵费的方式缓解曼哈顿的堵车情况。高峰时间进入曼哈顿拥堵区的车辆需支付8美元，以此方式缓解60大街以南的交通拥挤。不过，这个方案未能获得州立法大会通过。实际上，这个方案是布隆伯格根据伦敦和新加坡治理拥堵和尾气污染的成功经验提出的，没想到结果功亏一篑。此外，他还呼吁禁止使用泡沫乙烯包装食品，鼓励对塑料制品和食品垃圾进行回收处理。

在打击犯罪方面，布隆伯格延续了前任市长鲁道夫·朱利安尼的做法，

努力降低城市犯罪率。布隆伯格坚定支持枪支管理，在执政期内实施了很多打击非法枪支销售的活动。

在财务方面，2003财年中后期布隆伯格通过实施30亿美元税收增长方案稳定纽约市的财务环境。2006年纽约财务状况恢复之后，他单方面留出20亿美元作为城市退休人员的健保基金。这些举动招致了很多批评，人们认为应当削减日益高涨的城市支出，指责他把纽约变成了美国税负最重的城市。尽管如此，通过强化养老金和健保基金管理，布隆伯格成功维护了纽约市的债券融资的信用评级。相比之下，很多其他美国城市的养老金和健保基金早已成了负债累累的无底洞。在布隆伯格任职末期，尽管没有增加新的税收也没有大规模解雇公务人员，纽约依然是一个稳定增长的富裕城市。

在经济开发方面，布隆伯格注重实现纽约经济的多样化。他任期内的最后一个开发项目是罗斯福岛上的康奈尔纽约科技校区项目。该项目吸引了超过5亿美元的私募基金，未来将大大增强纽约作为信息通信技术和生物技术创新中心的地位。创新产值高达210亿美元的以色列理工学院也将加盟这一项目。2003~2012年，纽约市IT行业的工作岗位增加了60%，风投资本交易增长了32%。相比之下，美国的风投资本交易量减少了11%。截至2012年，纽约市吸引了1000多家科技企业加盟。可以说，布隆伯格在美国东海岸兴建了一个新的硅谷。

毫无疑问，上述行动表明布隆伯格是一位能够维持和推动城市繁荣的成功市长。

私营部门参与者

如果没有私营部门和市民个体的支持和积极参与，城市也不会在推动经济增长方面取得多少成绩。营造自豪感是城市营销战略的一个重要组成部分，它能广泛应用到政府、政治、商业、媒体和社区，支持城市对国内外企业的招商活动。

旧金山的ChinaSF是一家专门针对中国企业招商的机构。从早期的茶叶交易到今天的高科技贸易，旧金山市和中国有着长达150多年的密切联系。这个城市有1/4的人口是华人，广泛服务于旧金山的金融、工程、建筑和IT行业。此外，华人也是旧金山各大名校中的佼佼者。

旧金山湾区是中国企业希望在北美建立公司总部和业务机构的最佳选择，同时也是中国地产投资者的理想目标。近年来，中国地产投资者蜂拥而至，直接推动了当地的房地产价格。ChinaSF和旧金山经济发展中心密切合作，致力于吸引中国企业和个人的入境投资。[\[24\]](#)

除了ChinaSF这样的政府和私营招商引资机构，城市举办国际大型活动也能起到宣传品牌的作用。例如，奥运会、一级方程式大奖赛、世界杯、新奥尔良的狂欢节和里约热内卢的嘉年华盛会，都能吸引全球新闻报道，提升主办城市的商业价值。不过，和这些大型活动相比，我们认为城市普通市民的自豪感更为重要。这种自豪感体现在城市实力雄厚的大学、重要企业云集的高科技园区、便利发达的高铁网络、激动人心的企业成长故事，以及价格适中的房价和相对较低的税率等方面。

全球企业还希望了解城市在改善市民服务和营造自豪感方面有何作为，希望看到城市的服务水平得到不断提高。对寻求海外投资的国外企业来说，它们非常乐于看到目标城市有很强的市民信心和发展家庭经济的机

会。没有一个企业愿意投资让市民感到愤怒或消极的城市。

例如，信实工业公司就是印度推动服务改善的成功案例。这家公司负责提供本地移动无线环路服务，即把边远地区用户连接到公用运营商网络。只要用户签约长期使用，信实公司就为他们提供低成本手机和低月租免费通话的服务。通过这种方式，公司为数百万负担不起手机服务的低收入家庭提供了有效服务。

在埃塞俄比亚，埃塞电信公司（Ethio-Telecom）2011年建立起移动网络，开始推广手机产品和服务，以帮助不同收入群体共享信息服务。这家公司采用了逐步开发的商业模式，帮助低收入群体享受现代服务的便利。埃塞俄比亚与印度和其他发展中国家一样，正在努力联通国民以推动消费、信息交流和企业援助。利用先进的国外技术，这些本地环路服务能有效吸引边远地区用户，使其成为推动城市建设和经济发展的积极参与者。^[25]这些案例表明，一个城市在招商方面的营销价值定位，必须得到市民的广泛了解和接受。

重要企业也是推动私营部门城市营销的重要力量之一。它们了解改善城市形象可为企业带来的优势。这样做有利于企业员工，能吸引供应商，而且能促进国内外贸易。企业是彰显城市形象的名片，可以有效地帮助城市在国内外市场上进行招商。此类企业大多是城市的支柱产业，如吉隆坡的汽车业，硅谷的软件业，巴西圣若泽杜斯坎普斯的飞机制造业以及巴黎的时装业。

在其他私营部门参与者中，地产开发商和代理商、保险金融机构、零售商和大学都能从城市发展中得到重大收益。康涅狄格州哈特福德市以当

地大量保险公司闻名；俄亥俄州哥伦布市和北卡罗来纳州夏洛特市有很多业务遍及全美的银行；得克萨斯州休斯敦市是著名的油气城，市内到处是大大小小能源公司的总部。

地产开发商和代理商在城市营销中发挥着非常重要的作用。地产开发商是经济开发活动中的积极力量，随着城市竞争的加剧，未来它们将会继续扮演这一重要角色。地产开发商和代理商不只是销售和开发地产项目，更重要的是大力参与整个城市的建设。它们通常对城市的了解更为深入，清楚企业会在选择城市的过程中如何决策。

陕西是中国的一个内陆省份，其省会西安坐落于丝绸之路东线的终端，这里埋葬着秦始皇数以万计的兵马俑。目前，西安市正在投资20亿美元开发新的古迹项目以吸引更多游客，延长他们的逗留时间。[\[26\]](#)在私营开发商的帮助下，西安的古城墙被修缮一新，成为令人惊叹的文化标志，吸引了无数文化古迹游客的造访。此外，西安把唐代珍宝应用到了工业宣传方面，成立了一座大型高科技工业区。如今，西安正在成为中国航空技术开发领域的领头羊。科特勒中国咨询公司参与设计了西安唐代颐和园的修复方案和全国商用航空基地的建设方案。

在中国的另一端，地产开发商和全球酒店管理行业品牌把海南省三亚市打造成了中国的迈阿密海滩。截至2013年，三亚市的旅游业吸引了1.5亿消费者，实现收入36亿美元。[\[27\]](#)其中，国际游客贡献了1/3的城市收入。[\[28\]](#)

和地产开发商一样，银行和保险公司等金融机构也会积极参与地方和地区经济开发活动。金融机构必须长期为市场服务，它们要取得发展，当

地市场必须首先实现增长。因此，银行和保险公司自然会积极参与城市的招商活动。

例如，尼日利亚正在吸引来自全球的银行企业。首都拉各斯拥有2100万人口，吸引了花旗、渣打、巴克莱等国外银行参与城市的经济开发活动。^[29]印度尼西亚首都雅加达拥有1200万人口，也吸引了大量国外银行开展业务，其中包括曼谷银行、美国银行、中国银行、东京三菱银行、花旗银行、德意志银行、汇丰银行和渣打银行。尽管如此，2013年印尼国内银行的表现超过了外资银行。面对印尼国内银行几十年积累的客户资源，外资银行要在这里建立信任关系尚需时日。

自2000年起，西班牙对外银行（BBVA）和桑坦德银行开始大量投资在拉美地区的业务。随着2008年的全球金融危机，西班牙经济缩水以及欧洲地区经济的零增长率，西班牙开始加大银行业的海外投资。据报道，如果按照国民生产总值规模统计，桑坦德银行和西班牙对外银行在拉美地区的投资形成了大西洋两岸之间规模最大的货币转移。这是历史上西班牙从南美疯狂掠夺财富以来第一次出现资产的逆向流动。^[30]目前，桑坦德银行已经在墨西哥城、圣保罗、里约热内卢、布宜诺斯艾利斯、圣地亚哥和其他拉美重要城市都开设了分部。

商会和其他地方商业组织也会在城市开发过程中发挥重要作用，它们可以提供宝贵的信息和咨询服务。此类组织机构可通过与当地企业建立对话和合作关系等方式为其提供重要支持。

每一个城市都有旅游和会议服务部门。新加坡旅游局在吸引国际会议方面的表现非常出色。目前，新加坡正在修建一座新的大型会议中心。纵

观全球，除了新加坡之外还有很多城市也在竞争国际会议市场，其中包括中国香港、比利时布鲁塞尔、韩国首尔、加拿大多伦多和佛罗里达奥兰多。美国的行业 and 职业协会行业，如美国管理人员协会（American Society of Association Executives），正在走出华盛顿特区这个传统基地，把业务拓展到新加坡、首尔和上海。[31]

在私营部门参与者中，旅游餐饮业和零售业（包括酒店、餐厅、商场、零售店和娱乐中心）的成功也离不开良好的城市形象。例如，国际服装和时尚业始终在关注巴黎、米兰和纽约的形象；信息通信科技企业关注的是硅谷、奥斯汀、西雅图等城市的形象；而美国汽车行业正在快速摆脱底特律带来的负面影响。虽然底特律曾经代表美国汽车城的形象，但如今它已变成了破产城市的代名词。

上海的新天地如今已经被打造成餐厅和商场林立的高档娱乐区，随处可见来自国内外的年轻白领、企业家、职业工作者和公司高管。曼哈顿剧院区是美国最大的游客中心之一，这里的第五大道、切尔西区和苏荷区（Soho）是名副其实的时尚聚集地。在曼哈顿市中心，你可以找到所有豪华酒店的连锁店。[32]

人力资源市场虽然发挥的作用不同，但对城市招商和劳动力维持方面也具有重要影响力。尽管地方性大学和私立学校可以培养人才和技术工人，但工会组织经常会限制人才和劳动力的流动，以此方式保证在业者的高工资。工会通常反对新移民，认为它会威胁城市市场对人才和技术工人的供应，特别是在城市出现高失业率的时候。当制造型工厂或企业威胁要离开当前城市时，工会往往会出面和它们谈判，在劳资双方之间发挥建设

性作用。芝加哥、费城和纽约的城市管理者必须经常与建筑业和服务业工会斗争，以达到降低新企业用工成本的目的。

城市建筑可以树立和推动城市的形象。建筑的风格和设计可以鲜明直接地反映出城市追求发展的决心。例如，高楼大厦一直都是追求经济增长的象征。因此，吉隆坡的双子塔代表了这个城市的活力。迪拜的哈利法塔是全世界最高的建筑，这个城市离占全球2/3的人口仅有8小时的距离，正力争成为一座国际化商业中心。上海中心大厦是中国最高的建筑，象征着中国时刻不停的发展脚步以及上海的经济中心地位。反之，曼哈顿、芝加哥、伦敦和巴黎在建筑高度方面的落后则引起了人们对于西方经济发展速度的担忧。[33]

在私营部门参与者中，最后要说明的是媒体（报纸、电台和电视），它能成就或伤害一个城市的形象。如果媒体经常关注负面新闻，如破产、犯罪、破旧的学校、基础设施不足、居民迁移和污染问题，城市的形象肯定非常糟糕。底特律就是一个掉进媒体漩涡的城市。经过长期接受对城市拖欠款项、犯罪率和破产的负面报道，企业、投资者和游客对汽车城已经到了闻之色变的地步。如今，这个城市正在努力改变，鼓励媒体做出正面报道。虽然已经破产，但底特律城区正在顽强地重生，市中心马斯广场的住房需求开始反弹，推特网和快速贷款等公司在重新开发后的老建筑内新建了办事处。而且，快速贷款公司把几千名员工也从郊区迁移到了底特律市中心。公司首席执行官丹吉·尔伯特对底特律的复兴很有信心，准备大举投资市区的地产项目。不过，要想让底特律重新焕发生机，他必须获得媒体、公关和当地政府的大力支持才行。

再来看一个媒体方面的案例。北京一直在努力改善市区的空气质量。这里的确有空气污染问题，但是并没有国际媒体宣传的那么可怕。^[34]本书作者曾在北京生活过14年，这里的居民除了有哮喘和一些呼吸系统疾病之外，实际情况根本没有那么糟糕。不过媒体一向都喜欢夸大其词，北京的污染问题对招商来说也确实是个不利因素，即使其他方面存在优势也会让企业在决策时三思。

有鉴于此，城市营销者必须和媒体密切合作，商讨如何积极应对负面形象，学习成功的营销经验。城市应当与新闻工作者和媒体机构定期对话，在沟通中做到坦诚直率毫无保留。

综上，一个城市各方面的特征会影响局内人和局外人对它的感受。因此，在评估城市的优势和劣势时，规划小组必须全面考虑这些特征。然后，宣传发挥自己的优势去吸引目标企业，同时就自己的劣势准备好向企业答疑，说明准备从哪些方面改善问题。

城市要吸引的目标市场有哪些

城市在寻找经济增长机会时应关注以下三个目标市场：

- (1) 企业和行业
- (2) 文化教育机构
- (3) 居民和企业员工

吸引企业和行业

我们在前面讲过，城市必须吸引大中型跨国公司在本地投资开展业务。为此，城市必须确定该对哪些企业或行业招商引资。经历过全球金融危机之后，低迷的经济增长率使招商引资成为各国城市之间最热门的竞争市场。面对发达国家经济深陷泥潭，发展中国家虽然表现略强但仍需努力。如今，利用招商引资在全球范围内降低城市失业率已成为势在必行的举措。

但是，城市经常搞不清楚应当吸引哪些类型的企业。联合国贸易发展大会和世界投资促进机构协会举办了很多投资定位研讨会，希望在这个问题上能对拉美国家经济体有所帮助。此外，城市管理者还可以参加各种国际性商业论坛，如瑞士达沃斯论坛，以此作为宣传城市招商的机会。《金融时报》《福布斯》和《华尔街日报》等媒体也会每年举办商业论坛，邀请政府官员或城市代表出席。企业也会参加这些活动，但它们宣传的是其业务而不是业务所在的城市。

城市需要的是精明能干的管理者、企业领袖和明星人物。可惜的是，很多城市被邀请参加国际商业活动的管理者和政府高官水平都非常低下，更令人震惊的是，他们竟然被委派管理国际一流城市的招商部门，这简直太荒唐了。水平低下的官员根本无法和经验丰富的企业高管同日而语。这些官员根本不懂企业经营，却敢大言不惭地吹嘘什么双赢战略，殊不知同台的企业管理者每天都要面对你死我活的真实商战。因此，如何提高商业代表的管理能力对目前很多城市来说都是当务之急。

大多数大城市会利用投资促进机构提供投资者服务和开发营销活动，以此方式进行招商引资。

例如，20世纪90年代末巴西国内经济稳定之后，雷诺、本田、大众、福特和通用等汽车制造商纷纷宣布在巴西投资建立新的装配厂。[\[35\]](#)为成功招商，巴西国内的几大城市区展开了激烈的竞争。

我们再来看看智利在吸引外资方面遇到的问题。智利经济发展局投资重金启动了高技术投资促进计划，在网上以invest@chile的形式进行宣传，旨在吸引国外IT企业到智利进行投资。为实现这个目标，发展局在政府部门和私营部门之间启动了史无前例的大规模合作。说到此次活动背后的主要动力，智利政府是希望能在国内启动一个新的经济领域。

智利经济发展局位于圣地亚哥，是一个全国性机构，负责向企业推广智利国内的各个招商城市。这样的构思固然很好，但企业希望能深入了解某一个具体城市。因此，圣地亚哥市应成立自己的招商部门，而不是依赖发展局的帮助。[\[36\]](#)作为一个城市，它应当派出自己的领导，为国外企业提供具体的投资机会。

在招商引资方面，城市推广活动要比国家推广活动更为有效。圣地亚哥以繁荣稳定的经济闻名，这里商业环境良好，是进入拉美市场的门户，而且有着很好的生活质量。此外，它还是利用软件网络实现可持续发展的新一代智能城市之一。这种智能城市在欧洲的一些小国也开始涌现，如芬兰的奥卢、坦佩雷和图尔库，以及丹麦的奥尔堡、奥尔胡斯和欧登斯。

作为智能城市，圣地亚哥必须时常强调城市支持新IT企业的承诺。[\[37\]](#)这里拥有世界一流的基础设施，已经吸引了不少跨国公司，如雅培实验室、爱依斯（AES Gener）、亚马逊、苹果、美铝、卡特彼勒和雪佛龙。此外，圣地亚哥也是智利的零售业中心。众多国外消费品牌都在这里

开设了分店，如路易威登、爱马仕、安普里奥·阿玛尼、菲拉格慕、杰尼亚、施华洛世奇、麦丝玛拉、珑骧，等等，使这里成为了拉美地区的时尚中心。

圣地亚哥和智利企业城建立了合作伙伴关系。企业城是一座位于圣地亚哥东北部的高科技企业园。双方合作开发名为圣地亚哥智能城市的高科技实验项目。圣地亚哥最大的私营企业Chilectra公司参与合作了一个未来实验性技术项目。^[38]此外，布宜诺斯艾利斯以及哥伦比亚的波哥大和麦德林，也是拉美地区参与智能城市运动的佼佼者。^[39]

圣地亚哥以其商业定位型基础设施、健康的环境、高质量教育，以及智力资本、劳动效率、创新和金融服务机构成为拉美地区的最佳投资目标。^[40]此外它还是拉美地区的硅谷，和全球其他高科技中心展开招商引资竞争，如吉隆坡的多媒体走廊、特拉维夫以及印度的班加罗尔。

尽管圣地亚哥付出了很大努力，但城市对于IT企业招商的竞争仍然会持续下去。圣地亚哥和其他拉美城市（如墨西哥城），都在努力发展IT行业。要想取得成功，它必须在每一次招商行动中拼尽全力。在争夺IT企业的市场竞争中，国际城市之间正在你追我赶，因为它们的竞争市场是全球。

接下来，我们来看看值得城市打造或吸引的行业和企业有哪些类型。在此我们将其分为三大类：

（1）重工业（钢铁、汽车、炼油企业）

（2）清洁行业（装配、高科技和服务企业）

（3）创业企业

重工业招商 重工业曾经是大城市招商的目标，如钢铁厂、汽车厂、食品加工厂、玻璃厂、造纸厂或化工厂，因为此类企业可提供大量工作机会。匹兹堡曾经是美国著名的重工业城市。这些工厂的问题是日夜不停地排放黑烟，最终把匹兹堡变成了污染之都。后来，匹兹堡展开了全市范围的污染治理，企业不得不为继续生产支付额外成本。[\[41\]](#)有些大公司直接把工厂迁出了匹兹堡市，如亨氏、美国钢铁、海湾石油以及与美国航空合并的全美航空公司。

后来，匹兹堡决定改变发展方向，以更为清洁的行业取代这些重工业企业。在匹兹堡大学、卡耐基梅隆大学和杜肯大学等教育机构的帮助下，匹兹堡把经济重心转向了保健、生物技术、机器人工程和金融行业。匹兹堡大学医疗中心是美国最大的大学医疗机构，在爱尔兰、英国、意大利都设有医院，目前正在本书作者的协助下准备在中国建立研究性医院。卡耐基梅隆大学为匹兹堡孵化了很多新式机器人公司。如今，匹兹堡已成为全美发展速度最快的银行——PNC金融服务集团的总部所在地。[\[42\]](#)

匹兹堡的发展经历表明，企业经常会把业务经营从一个城市迁往另一个城市寻找机遇。每一天都有企业离开或是威胁离开某个城市。因此，寻求招商机会的城市必须留意哪些企业对自己不满，然后想办法努力留住企业。反之，城市也可以关注对其他地区感到不满的企业，然后把它们吸引过来。

我们来看一个案例。2001年12月，德国轮胎制造商Euzkadi关闭了在墨西哥哈里斯科的生产工厂。公司做出这样的决定是因为墨西哥的劳动法

规不合理。据称，当地的劳动法规未能考虑雇主的需求。[\[43\]](#)对此，其他城市应当引以为鉴，同时了解还有哪些对此不满的企业可以作为招商目标。

如今，很多重工业生产已经转移到了亚洲。中国的武汉、长沙、沈阳和常州已成为全球新的重工业中心。[\[44\]](#)韩国蔚山也是一座重要的重工业城市。维沙卡帕特南港是印度多家国有重工企业和钢铁厂的生产中心，同时也是该国最大的港口之一。

清洁行业招商 鉴于重工业存在的污染问题，如今很多城市更喜欢对清洁行业招商，如软件企业、广告公司、设计公司、企业总部和零售企业。中国大连曾经是一座重工业城市，现在已经变成高科技中心和亚洲达沃斯论坛举办地。[\[45\]](#)在印度，以发展软件行业著称的城市有班加罗尔、金奈、浦那、艾哈迈德巴德、布巴内什瓦尔、加尔各答、阿基特加（Ajitgarh）和昌迪加尔。

如今，即使一些小城市也在利用战略化方式吸引清洁发展项目。此类项目通常会带来具有商业优势的单边接触机会。例如，专栏5-2中巴西伊塔茹巴市的做法就是一个很好的案例。

专栏5-2

高科技小城市

伊塔茹巴是巴西东部米纳斯吉拉斯州一个人口不到9万的小城市。这里是拉美地区唯一的直升机制造商Helibras公司的总部。为吸引科技企业的加盟，这个城市制定了很高的招商标准。

伊塔茹巴的目标是建立技术社会Technopolis，一个高度重视教育和文化，以科技为本推动全面综合发展的城市。要实现这个目标，首先必须彻底扫除文盲。这种利用教育、文化和技术推动发展的战略最终造就了伊塔茹巴技术孵化中心（INCIT）——一个在国家、州省和地方机构支持下成立的技术企业孵化器。其中，为其提供支持的机构包括大学、小企业服务组织和政府部门。INCIT可为希望在本市开展研究和开办企业的创业者提供办公场所、计算机网络、专业软件、互联网、电话传真、会议室、实验室和咨询服务。INCIT优先支持的行业包括电子、技术、信息、自动化、生物技术、新材料、精密仪器和环保技术。

尽管规模不大，伊塔茹巴已经在巴西市场中取得了令人瞩目的成绩。1970~1996年，在巴西所有城市中，伊塔茹巴实现了排名第二的经济增长率。根据联合国开发计划署的统计，伊塔茹巴的主要社会衡量指标，如寿命、教育水平和人均收入，都在米纳斯吉拉斯州人类发展指数中名列前茅。究其原因，伊塔茹巴的教育或许是导致城市取得成功的关键。值得注意的是，这里的研究人员密度非常高，每百万人口中有1200位博士，是整个巴西平均水平的5倍。

伊塔茹巴采用了强调教育和组织间合作的全面方式推动经济增长，为其改变城市面貌提供了重要的思路。伊塔茹巴是一个很特别的案例，它在城市竞争中综合利用了先天优势和偶发优势，同时具备了坚定的持续改善之心。

从经营清洁能源转型到小型制造业城市，最成功的例子是德国的中小型企业。在德国，70%的GDP是由几百个中小型城市数以千计的中小型企业。

业创造的。[\[46\]](#)例如，埃森市的梅迪恩公司（电子行业）、海尔布隆市的塞尔纳公司（汽车行业）、萨拉彻市的埃马克集团（机械行业）、希尔德斯海姆市的KSM公司（汽车行业）、黑西斯希利希特瑙市的特莱斯堡公司（箱包制造业）、居斯特罗市的热泵公司（机械行业），以及拜德纽斯塔德特市的普瑞公司（汽车行业）。

在这里值得一提的是麦肯锡全球研究院对各地区城市经济增长率的预测。根据预测，麦肯锡认为2012~2015年，中等城市的GDP增长率将超过大城市。这一点在德国已经得到体现，这个国家甚至没有人口超过1000万的大城市。[\[47\]](#)

城市需要吸引的另一类企业是成功的出口公司。强劲的出口行业可以促进城市的国际化定位和全球收入。为扩大出口，城市可以采用以下方式：

①政府和私营部门参与者合作开发战略，扩大本地企业的出口机会。

②地方政府可建立出口咨询办公室。

③地方政府可提供财务优惠政策刺激企业出口，如鼓励企业参加行业展会。

④地方政府可帮助有出口意向的企业招聘有经验的员工，提供跨文化交际和外语方面的培训。

说到出口我们来看一个案例。智利南部的蒙特是以鲑鱼养殖业为主的一个港口小城。20世纪90年代，智利的鲑鱼养殖业得到了40亿美元的投

资，创造了35000个工作机会。2000年智利的鲑鱼出口业产值超过10亿美元，与其相比1991年的产值仅为1.6亿美元。[48]截至2012年，这个城市的鲑鱼出口产值已接近20亿美元。在全球范围内，唯一能和智利在鲑鱼出口业务方面一较高下的国家是挪威。正是因为智利鲑鱼出口业的成功，才使得这一产品从昂贵罕见的美味变成消费者餐桌上的日常菜品。如今，智利正在通过开发烟熏鲑鱼和不同口味的方式提高该产品的附加值。

在全球业务量最大的出口城市中有9个位于亚洲，其中7个最大的港口在中国，分别是上海、宁波、天津、广州、秦皇岛、青岛和香港。韩国的釜山和新加坡市紧随其后。跻身前十的唯一西方港口城市是鹿特丹。[49]这一事实深刻反映了过去40年全球制造业中心从欧洲和美国向亚洲转移的趋势。实际上，没有一个美国港口可以达到上述港口的巨大吞吐量。2011年，南路易斯安纳、休斯敦和纽约三个城市全年的货物吞吐量共计6.235亿吨。[50]相比之下，2012年仅上海一个港口的货物吞吐量就达到7.36亿吨。六个中国港口的货物吞吐量就可以超过2012年美国所有港口的总吞吐量。在中国，港口经济是几十个城市的核心经济。但是在美国除了休斯敦，没有一个城市的经济是依靠港口业务的。鹿特丹是负责欧洲进出口业务的重要港口，其2012年的总吞吐量为4.11亿吨。即使是这个数量，也比中国排名靠后的天津港要低近0.5亿吨。可以说，出口业务并不是推动西方国家城市经济增长的主要动力。

吸引创业者。城市不应把经济开发的思路局限于对跨国公司和中小企业的招商，还应当支持和欢迎创业者。加州的硅谷就是一个很好的例子。在全球范围内，有很多城市都制订了促进创业的计划 and 方案。专栏5-3以芝加哥为例进行了详细说明。

芝加哥打造创新城市

城市怎样才能鼓励和吸引创业人才？芝加哥在这个方面做出了六大举措。

·芝加哥新市长拉姆·伊曼纽尔一直大力支持创新活动。2011年，伊曼纽尔成立了ChicagoNEXT委员会，致力于推动技术和创新，以达到促进创业、吸引投资和创造工作机会的目的。

·创办由企业家萨姆·亚甘和特洛伊·赫尼科夫管理的Excelerate实验室。他们负责管理一个创业者夏季孵化器项目。每年都有很多人报名参加这个项目，但只有10~15人能够被选中。当选的创业者可以和来自全国的导师进行面对面的会谈。该项目的目的是帮助创业者优化思路，然后准备一个10分钟的演讲。整个活动的高潮是投资者演示环节，在每年的8月底举行。每一个创业者都要演示自己的创意，向台下500多位投资者争取开发资金，有兴趣的投资者会资助他们的项目。如今，Excelerate实验室的这个项目已经成功实施了四年。

·2002年推出的芝加哥创新奖吸引了广泛关注，每年用于奖励芝加哥地区创造或推出的最有影响力的新产品和新服务。凡是总部位于芝加哥地区的企业，都可以申报公司过去三年最成功的创新成果。每年该奖项会选出十大创新。赞助该奖项的企业有很多，如凯悦、迪士尼学院、普华永道、康卡斯特、致同和Wintrust金融公司。Groupon（美国的团购网）是近年来获奖的最为称道的一个创新项目，2011年募集到了7亿美元资金，是自2004年谷歌募集17亿美金以来美国互联网企业首次公开招募取得的

最好成绩。

·1871中心是一个专供数字化初创企业进行合作的项目。该中心位于著名的芝加哥商品市场，其中面积50000平方英尺的空间是专门预留给芝加哥的初创企业的，为其提供价格低廉的办公场所，以及商业指导、编程、教育资源、潜在投资者和其他创业者等多方面资源。1871中心目前已成为芝加哥市重要的创业孵化器，有望培育出令人惊喜的创新产品。

·2013年5月，芝加哥市长宣布成立供应链创新网络，以强化该市在供应链、运输和物流方面的竞争优势。为支持该项目，敦豪快运公司在芝加哥奥黑尔国际机场投资3500万美元兴建了一座全球货运中心。

·芝加哥的两大商学院——芝加哥大学布斯商学院和西北大学凯洛格商学院（和西北大学工程学院共建），负责为企业创新提供研究和教学支持。这里的学生主要学习如何为企业和投资者设计开发创新产品和服务。

如今，很多国内外城市的代表都会来芝加哥学习如何支持小企业和初创企业发展。鉴于2013年中国宣布加大对私营企业的政府支持，中国的城市管理者很有必要学习芝加哥取得的成功经验。中国拥有4060万私营企业，每年可创造60%的GDP。^[51]但是，私营企业的发展还是颇受限制，因为政府把主要资源都投到了国有企业。显然，私营企业还需要更大的信贷支持和管理支持。

在拉美和南亚地区，越来越多的城市也开始启动积极的创业支持项目。这些项目的目的是培训创业者并为其提供咨询服务，鼓励本地银行提供小额融资，建立企业孵化器，以及为初创企业提供各种优惠措施。

吸引居民和企业员工

寻求经济增长的城市还必须吸引合适数量和类型的、准备在此定居并投入城市发展的个人。具体来说这个群体可以分为以下四类：

- (1) 富有的个人和投资者
- (2) 技术工人和艺术工作者
- (3) 经验丰富的企业管理人员和专业工作者
- (4) 经验丰富的教育者和教育机构

下面我们逐一进行说明。

吸引富裕人士 很多大城市的成功都离不开努力为之付出的个人。安德鲁·卡耐基缔造了匹兹堡的繁荣，安德鲁·梅隆影响了纽约和匹兹堡的发展，约翰·洛克菲勒为纽约做出了极大建设，沃尔特·安纳伯格建立了费城的出版业王国，对费城和美国其他地区的公立学校改革做出了巨大贡献。[\[52\]](#)爱德华·布隆夫曼和他的施格兰公司（Seagram）推动了加拿大蒙特利尔的繁荣，马克·扎克伯格的Facebook公司捐赠1亿美元改善新泽西纽瓦克市的公立学校。[\[53\]](#)还有威廉·波音、霍华德·舒尔茨和比尔·盖茨，没有他们缔造的波音公司、星巴克和微软，今天的西雅图和雷德蒙德又会是什么样的景象？

如今，很多国家都在移民政策上对富裕人士开放绿灯，加速办理他们的签证和入籍申请。在加拿大的百万富翁中，一半以上都是外国移民。澳大利亚也在效仿加拿大的做法，对愿意投资500万美元的国外富翁推出金

票签证。美国推出了EB-5投资移民计划，吸引国外富翁投资50万~100万美元，在两年时间内为美国至少创造10个工作岗位。[\[54\]](#)美国城市和开发商推出的EB-5区域中心，主要目的是为了推动国内的房地产开发建设。很多富有的中国人都在通过此项目对美国投资，为自己和家人取得美国签证。一个预算4.5亿美元的商业建筑项目可创造7540个工作岗位，产生775张签证，相当于一份签证换来10个工作岗位。本书作者也参与设计了这项投资方案。毫无疑问，来自国外的富裕人士会对美国城市的各个方面形成重要影响，如零售业、税收收入和商业投资，等等。

关于城市对跨国公司总部和高收入管理人员的吸引，芝加哥争取波音公司离开华盛顿州西雅图可谓一个经典案例。对此，波音公司首席执行官菲尔·康迪特在2001年的回顾如下：

芝加哥作为企业社区具有一种凝聚力。大小公司的首席执行官在这里会经常碰头，决定各种管理事务，如创办新公司或是建立世界级企业园。想想看，星巴克、微软、好市多、波音、惠好这样的名企和大量小公司管理者每天都能见面，这种好事在西雅图可绝对没有，你只能在芝加哥碰到。[\[55\]](#)

随着波音公司的业务范围从商用飞机拓展到军用领域，并且在国际市场实现了远大于国内市场的销售利润，西雅图的城市发展受到了很大限制。康迪特表示：

企业总部必须高瞻远瞩，它应当思考的问题是：市场在哪里？企业定位是否准确？我们有没有开发正确的人力资源？怎样设计薪酬结构更为合理？如何经营好大公司？怎样避免忙于每日安排而忽略战略规划？[\[56\]](#)

最后，康迪特对芝加哥市长戴利表达了赞许：“芝加哥在支持企业方面很好地形成了合力，市长戴利对此功不可没。”^[57]

吸引技术工人和艺术工作者 每一个城市都需要技术娴熟的艺人、电工、管道工、木工、编程人员、系统分析师、医疗人员、教育工作者以及其他产品和服务工作者。比方说，城市的汽车厂需要技术熟练的焊接工、喷塑工和其他技术工人。要想提高餐饮服务水平，必须吸引有认证资格的厨师。

要想促进娱乐行业，城市必须吸引音乐家、演员和其他从事娱乐行业的工作者。此类人群在美国纽约最为集中，甚至到了供大于求的地步。其实，很多从事表演艺术的工作者应当到其他地区寻找工作机会。但遗憾的是大量找不到工作的演员宁愿留在纽约也不愿去布法罗或罗彻斯特寻找机会。此外，华盛顿特区和芝加哥也正在成为美国一流的艺术活动中心。再比如，北京是吸引中国当代美术创作者的中心，拉合尔是巴基斯坦的文化之都和音乐艺术中心，巴黎已成为欧洲150年之久的艺术之都，其整修之后的东京宫是欧洲最大的当代艺术中心。^[58]

吸引经验丰富的企业管理人员和专业工作者 城市需要管理人员经营产品服务企业，同时需要一些相关的专业工作者，如律师、会计师、软件设计师、财务顾问、管理专家、人力资源专家、统计师和研究人员，即所谓的业务支持工作者。此类工作者在大中型城市有很多，但在小城市却非常稀缺。小城市要吸引他们的加盟必须提供足够的优惠条件。我们在前面提到的智利圣地亚哥的智能城市运动，就是促进全球小城市，特别是西方国家小城市经济增长的一个重要举措。这些小城市正在努力吸引软件人才

和新型城市管理专家。

吸引经验丰富的教育者和教育机构 城市要吸引专业人才必须具备优秀的大学。大学可培养软件工程师、金融营销师、律师、咨询师、会计等各种人才。墨西哥蒙特雷市就是一个很好的例子。蒙特雷市有13000多家企业[59]，其中包括世界第三大水泥制造商西麦斯公司。跨国公司通用电气在蒙特雷近郊也建有几处制造工厂。[60]蒙特雷的成功在很大程度上归功于它的教育，特别是这个城市引以为豪的蒙特雷技术学院（ITESM）。这家学院以成功吸引众多国际企业而闻名。[61]在蒙特雷技术学院的博士毕业生中，80%担任了该市主要企业的高管职位。[62]蒙特雷丰富的技术劳动力资源、高质量的生活、教育和工作机会，正不断推动整个城市的经济增长和投资活动。目前，蒙特雷技术学院已经在墨西哥全国，以及哥伦比亚、委内瑞拉、厄瓜多尔和巴拿马等拉美国家建立了32个校区。此外，该校还推出了成功的远程教育方式，利用网上虚拟大学帮助其他地区的学生获取知识。

吸引人才需要对有志于接受顶尖教育的青年学生进行重大投资，城市和大学可以通过提供奖学金的方式实现这个目标。通常，城市并不要求接受其培养的学生做出回报，只是希望他们有所依恋，能在毕业后选择留下来。如果城市不具备足够的教育基础设施，也可以资助本地学生在外地著名高校就读，然后要求或是希望他们接受培训后回来服务城市。

中美洲商业管理学院（INCAE）是哥斯达黎加圣何塞的一所商业教育机构。这所学院由中美洲各国政府和商业团体在1964年建立，吸引了来自15个国家的学生。[63]在这里，任何一个班级都是国际大杂烩，来自同一

个国家的学生不会超过20%。从建立伊始，该学院就和哈佛商学院保持着密切的合作关系。中美洲商业管理学院的成功为教育的扩展创造了机会，如今学院已开始为中美洲和南美洲的多个城市举办企业总裁培训。[\[64\]](#)

巴西的两大政府机构——高教人员促进协调部[\[65\]](#)和全国科技开发委员会[\[66\]](#)，负责共同开发维护国内的技工资源。数十年来，它们长期为来自巴西和国外高教机构的符合条件的个人提供包括全部学费和生活费在内的奖学金。这项支持主要针对教育工作者和研究人员，以鼓励他们接受完培训之后能留下来继续从事教学和研究工作。

此外，一些国家正努力吸引海外留学的学生回国服务。根据美国国际教育学院的统计，2012年在美国高校学习的留学生共有82万人。[\[67\]](#)截至2014年，在美国高校就读的中国学生数量达到287260人，占全部留学生数量的29%。[\[68\]](#)2014年，国际学生一共为美国经济贡献了247亿美元的收入。[\[69\]](#)留学生必须全额支付学费，这种状况使得美国大学的学费一路水涨船高。

至于如何吸引已经生活在其他国家的人员回归，这是一个比较复杂的问题。2012年，中国教育部称有272900留学海外的中国学生回国。[\[70\]](#)尽管到美国留学的亚洲学生数量每年都在增长，但是他们并不像以前那样会留下来为美国经济做贡献。面对美国针对国外职业工作者日益紧缩的移民政策，以及留学生母国出现的大量经济增长机会，可以预计学成留学人员归国的数量未来还会继续增长。对此，美国移民政策研究所分析人员马德莱恩·萨普逊表示：“我们发现从事技术型工作的美国移民子女正在大量离开美国，回到他们父母出生的国家工作，这种情况最近一两年变得非常普

遍。”[\[71\]](#)

萨普逊称这种趋势在中国、印度、巴西等地尤其明显。因为这些国家过去十年的快速经济发展为本地企业创业提供了大量机会，导致跨国公司加大了对具有西方教育背景的海外员工的招聘。反观美国，这种变化造成硅谷、奥斯汀、波士顿等高科技城市出现了技术人员的短缺。[\[72\]](#)随着这种情况的出现，可以预见未来将会有更多专业技术人员离开美国。

大多数来自拉美地区的留学生主修的是技术和商业相关领域的学位。从国外大学毕业后，这些学生的祖国无法为他们提供有吸引力的工作条件和丰厚的薪水。例如，在美国大学进修的2/3的秘鲁博士留学生表示不准备回国工作。[\[73\]](#)最终，这些经过良好培训的拉美知识精英将会在海外的医院、大学、研究中心和企业中供职。

在美国，中小城市正在和大城市展开人才抢夺战。某小城镇宣传手册是这样突出自己的卖点的：“你在大城市还没蜗居够？想不想换个地方体验干净的空气、安全的街道、优质的学校和友好的社区？别犹豫了，全美100强小城镇可以帮助你实现梦想！”[\[74\]](#)如今，这种营销方式在世界各地都能看到。显然，助你圆梦是这种营销策略中的重要卖点。

正所谓风水轮流转，现在的全球经济热点是在拉美地区。拉美地区城市过去十年出现的快速经济增长——如蒙特雷、墨西哥城、圣保罗、里约热内卢、利马和波哥大，正在强力吸引大量在美国学习和工作的高科技工作者回国效力。同时，拉美各国还通过吸引年轻人参与本地企业孵化的方式，努力在高科技竞争领域拔得头筹。此外，政府还为很多目标群体提供风投资本和优惠政策以推动本地创业活动。

为吸引定居家庭，城市营销者应注意以下几个子群体：

- 无子女的定居家庭
- 有小孩的定居家庭
- 子女接近成年或刚成年的定居家庭
- 子女已离开父母的定居家庭（空巢家庭）

如上所述，每一个目标群体都有独特的特征和需求。例如，教育质量是有小孩或子女接近成年的家庭关注的问题，但对空巢家庭来说就缺乏吸引力。

希望吸引有小孩的家庭的城市应当修建和关注优质学校。截至2014年，华盛顿特区一带共生活着57万亚洲人。其中华裔主要集中在马里兰州蒙哥马利县，这里的公立教育要优于特区地区。韩裔主要集中在弗吉尼亚州的公立学校，是圣塔维尔地区最大的移民群体。[\[75\]](#)

在美国，很多私立中等寄宿学校正在大力招徕外国学生。为满足市场需求，一些学校推出了专门的宿舍、食堂和文化设施，以便学生有“在家上学”的感觉。和很多美国大学一样，这些中等寄宿学校也是靠国外学生父母缴付的全额学费来维持运营的。

一些公立高中甚至也加入了这个行列。2012年美国众议院收到一条立法申请，要求允许国外交换生在美国公立学校学习一年以上的时间。《通过外资促进法加强美国公立学校建设》法案将会为美国重要城市校区提供投资机会，如罗利、科罗拉多泉城、匹兹堡、坦帕、旧金山、圣何塞和俄

勒冈州的波特兰，以弥补州政府和当地政府收入的大幅减少。截至2014年，该法案仍未得到国会通过。[\[76\]](#)

为吸引特定的专业群体，城市可以提供和推动相关的文化设施和活动。例如，华盛顿特区是美国的行业协会中心，这里集中了全美绝大多数的贸易、职业和慈善协会。

城市营销者应当怎样宣传城市

城市营销者首先要牢记的是，企业和投资者的目标是在全球增长率最高的250个大中型城市和超级城市中寻找开展业务的地点。在这场竞争中，小城镇几乎没有任何胜算。它们或许可以吸引游客，但并无实力吸引大中型跨国公司的加盟。大城市必须毫不留情地对企业、投资和人才展开竞争。小城市的明智做法是先衡量自己的实力，然后求得可持续发展。如果你是小城市，好高骛远是非常危险的。你应当开发可吸引投资者的独特的价值和优势。

即使大城市的经济增长出现下滑，适当收缩也要比盲目往前冲明智。任何企业都不想在“死城”里发展。例如，底特律可以收缩规模，专注于中央商务区 and 居住区的复兴，而不是幻想如何全面振兴138平方英里的整个城市圈。如今，面对很多传统工业城市遇到的问题，其解决方案应当是学会精简规模而不是追求全面增长。

对此，本书作者还提出了另一种解决方案。底特律政府可以考虑把一定面积的土地出售或租赁给中国的经济特区（如深圳或天津的泰达经济开发区）建立工业园，吸引约500家中国企业进入美国市场。底特律的工业

和物流资源对于中国企业具有重要的吸引力。

其他美国城市也在思考对策。俄亥俄州托莱多市前市长迈克尔·贝尔迎来了中国投资企业大胜太平集团。该集团收购了Docks餐饮楼，出资380万美元在马里纳区购置69英亩土地进行住宅和商业开发。^[77]贝尔市长在对中国企业招商方面付出了不懈的努力，终于成功促成了对托莱多市的投资。为此，他曾多次往返中国邀请企业赴美考察。他说：“中国企业代表看了地图，搞清楚我们的位置并从中发现了商机。他们意识到这里虽然需要资金，但发展前景非常好。这个城市有潜力，值得开发，未来形势一片大好。”^[78]中国企业非常热衷于在美国搞开发，对于租地建设经济特区的想法反应很积极。目前，中国已经在世界很多国家都建设了“经济特区”。^[79]

这些情况表明，如今来自亚洲的投资是推动全球城市经济增长的动力。发生在美国、拉美地区、欧洲和非洲的事实全都证明了这一点。不信你可以问问埃塞俄比亚人，他们会告诉你中国人正在这里修建基础设施和开办企业。新加坡是产业组织方面的大师，美国和欧洲城市都想获得其管理者在产业更新方面的建议和投资。来自中国的企业最受欢迎，因为它们非常喜欢投资开发美国和欧洲的城市资产。说到底资金是最重要的，它直接意味着经济增长率和就业率。

对于全球城市营销，最明智的做法是自力更生，不要依赖国家政府或州省政府提供新的可持续性投资。如今很多国家都缺乏资金，真正的市场在城市。

当然，国家政策也很重要，因为它能阻碍城市的发展。城市必须利用

政治、商业和民事方面的管理绕开国家政策的阻碍，做好对自身的营销宣传。你的营销方式必须有创意，不能毫无优势。城市应当设计符合且能够强化自身能力和信誉的增长方案。如果无法继续发挥优势，那就必须缩小规模以实现可持续发展。

可持续发展如今是西方国家的流行理念，其核心信息指的是缩小发展规模而不是盲目扩大规模。虽然有些遗憾，但对于那些已经失去奋斗文化，并不具备东方人口优势的、老迈的、曾经辉煌过的西方城市来说，这是无可奈何的宿命。城市可以喊喊可持续发展的漂亮口号，但必须清楚真正的发展之路在于全球经济增长。

遗憾的是，西方国家正在指责国内的经济发展和人口增长。它们的领导人称国家的福利系统无法支持日益增长的人口。西方国家的失业者也把矛头对准了新移民，认为他们抢走了自己的饭碗，拉低了自己的工资水平。实际上，这种态度对于西方城市是一种致命伤害。要知道，这些城市无法取得自我发展，需要外来的新鲜血液和资金维持往日荣耀。否则，这些城市必将像死板的古罗马一样被历史淹没，把未来拱手让给新兴的亚洲国家。

简而言之，让只有3.2亿人口、老态龙钟的美国和拥有25亿接受过良好教育且充满干劲的国民的中国和印度展开经济竞争，结果是不言自明的。如果美国政府明智，应当打开国门让人口翻番。另一方面，亚洲国家也要保持谦虚谨慎。毕竟，经济波动是非常无情的，谁也不知道下一个受害者是谁。比如一些资源型国家，它们的经济已经衰退了一半，但是尽管如此也要领先于西方国家。

在21世纪以及未来高度城市化的世界环境中，城市市场将会成为经济发展的主角。大中型跨国公司会被吸引到增长率最高的城市，游说国家和州省政府取消各种经营管理限制。来自地方的政治、商业和民事管理者，以及他们负责监督的巨大市场，将会成为在全球招商和创造经济增长的建设性力量。对此，西方城市必须努力竞争以捍卫商业实力。面对大量出现的新兴城市市场，西方城市必须准备好接受挑战。它们必须精心规划实施每一步行动，只有这样才能在未来取得成功。

我们正处在一个城市化和全球商业拓展的新时代。跨国公司向全球重要城市区的业务延伸是实现世界和平繁荣的保证。政治的目标是分割财富，商业的目标是积累财富；政治的目的是化友为敌，商业的目标是合作共存。当全球商业忙于联合共同利益时，最后总是各国政府把问题搞砸。尽管如此，商业活动仍必须得到持续加强，担负起推动世界繁荣的责任。

城市必须同时增强自己的政治影响和商业嗅觉。企业必须仔细挑选可实现未来增长的目标城市。说来有趣，我们好像在效仿历史，前进到一种新式重商主义城邦制。说到底，世界的和平与繁荣取决于我们如何在这些复兴城邦和国家政府之间做好利益调整。

本章小结

在全球城市互相展开招商引资竞争的时代，有些城市会成功取得发展，有些城市会失败出现衰退。城市要想取得成功应当做到以下五点：

（1）以系统化方式认真分析自己在招商方面的优势和劣势。每一个大中型城市都有机会吸引大中型跨国公司，成功的秘诀在于找出城市的真正优势，然后根据自己的实力定位合适的目标企业。

(2) 对劣势进行弥补，在企业认为重要的方面提高招商吸引力，如人才供应、教育质量、文化设施、家庭生活环境、环境质量、文明秩序和城市安全等。

(3) 吸引大学、文化机构，以及政治、民事和企业领袖在招商活动中的积极参与和合作。

(4) 吸引富裕的国外人士以及知识分子、职业工作者和技术人才来城市工作生活。

(5) 在组织招商活动时设计全面的营销推广方案，在方案中确定具体现实的目标、专业的营销分析，以及良好的管理执行计划。

思考问题

1.你所在的城市有何招商策略？计划吸引哪些行业和企业？请对策略进行评估并提出改善建议。

2.你所在的城市对吸引新居民有何策略？准备吸引哪一类居民？请对策略进行评估并提出改善建议。

3.你所在的城市对吸引商业人士和会议活动有何策略？准备采取哪些步骤保证来访者对城市感到满意？请对策略进行评估并提出改善建议。

4.你所在的城市对吸引游客和旅行者有何策略？城市有何主要景点？应该增添哪些景点？请对策略进行评估并提出改善建议。

[1] Erik Heinrich, "Would Getting the Olympics Be Good or Bad

forChicago?"TIME,September 30,2009,<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1926505,00.html>.

[2] Jon Hilkevitch,"Dan Ryan Cost Drives Toward\$1 Billion,"Chicago Tribune,September 17,2006,http://articles.chicagotribune.com/2006-09-17/news/0609170356_1_contracts-road-projectryan-project.

[3] BJ Lutz,"Chicago Lost:Five Reasons Why,"NBC Chicago,October 2,2009,<http://www.nbcchicago.com/news/local/Why-Chicago-Lost-2016-Olympic-Bid-63050927.html>.

[4] Michael Richardson,"Singapore Industrial Park Flounders:A DealSours in China,"New York Times,October 1,1999,<http://www.nytimes.com/1999/10/01/business/worldbusiness/01iht-suzhou.2.t.html>;also,"Suzhou Industrial Park Is a Success,"The StraitsTimes,October 2006.

[5] Suzhou China,"Dushu Lake Higher Education Town,"November11,2011,<http://www.suzhou.gov.cn>.

[6] Patrick McGeehan,"City's Virtues to Be Sold in New GlobalAd Campaign,"New York Times,October 11,2007,http://www.nytimes.com/2007/10/11/nyregion/11promo.html?_r=0&gwh=599E515BA816A03CCB8C54F31151FB9A&gwt=pay.

[7] Jim Yardley and Gardiner Harris,"2nd Day of Power FailuresCripples Wide Swath of India,"New York Times,July 31,2012,<http://www.nytimes.com/2012/08/01/world/asia/power-outageshit-600-million-in-india.html>.

pagewanted=all&gwh=CBE8DC580C44ED18BB2FAFA3D1D362FB&gwt=pa

[8] Jason Belcher, "Eastern Kentucky's Economic Woes Are Not Unique," *Floyd County Times*, 2012, <http://floydcountytimes.com/news/letters/2421324/Eastern-Kentuckys-economic-woes-notunique>.

[9] Colum Murphy and Rose Yu, "Can Wuhan Become the Detroit of China?" *Wall Street Journal China*, October 17, 2013, <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2013/10/17/can-wuhan-become-the-detroit-of-china/>.

[10] Rohit Arora, "Top U.S. Cities for Small Business Growth in 2013," *FOX Business*, May 7, 2013, <http://smallbusiness.foxbusiness.com/finance-accounting/2013/05/07/top-us-cities-for-small-business-growth/>.

[11] "Mayors and Mammon," *The Economist*, July 13, 2013, <http://www.economist.com/news/business/21581695-city-leaders-are-increasingly-adopting-business-methods-and-promoting-business-mayors-and-mammon>.

[12] Ibid.

[13] Ibid.

[14] Nancy Scola, "Bringing Chinese Investment to American Cities," *National League of Cities*, 2013, <http://www.nlc.org/find-city-solutions/city-solutions-and-applied-research/economic-development/global-economic-linkages/bringing-chinese-investment-to-american-cities>.

[15] Ben Rooney, "How Tel Aviv Became a Tech Hub," *Wall*

StreetJournal Tech Europe,January 27,2012,<http://blogs.wsj.com/techeurope/2012/01/27/how-tel-aviv-became-a-tech-hub/>.

[16] Qiu Bo and Li Yu,“Chengdu Seeks UK Investment,”China DailyUSA,March 27,2014,http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2014-03/27/content_17383479.htm.

[17] Olivia Goldhill,“Google Wins Final Approval for Huge BritishHQ,”The Telegraph,May 1,2014,<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/constructionandproperty/10290136/Google-wins-final-approval-for-huge-British-HQ.html>.

[18] Sara Corbett,“How Zappos’CEO Turned Las Vegas Into a StartupFantasyland,”Wired,January 21,2014,<http://www.wired.com/2014/01/zappos-tony-hsieh-las-vegas/>.

[19] “Mayors and Mammon,”The Economist,July 13,2013.

[20] Buenos Aires Herald,May 2,2014

[21] Philip Kotler,Donald H.Haider,and Irving Rein,MarketingPlaces:Attracting Investment,Industry,and Tourism to Cities,States,and Nations(New York:The Free Press,1993).

[22] Accessed December 16,2002,http://www.brol.com/trv_cty02weather.asp?ID=17

[23] “1957:Dreaming Up Brasília,”The Economist,London,353,no.8151,December 31,1999,57.

[24] San Francisco Center for Economic Development,ChinaSF,<http://sfced.org/china-sf/>

[25] Aaron Maasho,“Ethiopia Signs\$800 Million Mobile NetworkDeal

With China's ZTE,"Reuters, August 18, 2013, <http://www.reuters.com/article/2013/08/18/us-ethiopia-china-telecom-idUSBRE97H0AZ20130818>.

[26] Sam Shead, "Chinese Refuse to Open the Mysterious Tomb of Their First Emperor and the Remaining 6,000 Terracotta Soldiers," London Daily Mail, August 17, 2012, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2189908/Some-things-best-left-untouched-Why-Chinese-ignoring-best-secret-tomb.html>.

[27] "Sanya Tourism Industry Shows Strong Growth in 2013," Sanya News, January 18, 2014, <http://www.whatsonsanya.com/news-29847-sanya-tourism-industry-shows-strong-growth-in-2013.html>.

[28] "Sanya Tourism Revenue Hits RMB10.989 Billion in Q1 of 2014," Hainan News, April 22, 2014, http://en.visithainan.gov.cn/en/newsview_3349.htm.

[29] NG Careers blog, "The 15 Best Companies to Work for in Nigeria," December 13, 2012, <http://blog.ngcareers.com/295/the-15-best-companies-to-work-for-in-nigeria/>.

[30] Global Finance, www.globalfinance.gr

[31] NG Careers blog, December 13, 2012.

[32] "Fifth Avenue The World's Most Expensive Shopping Street," Huffington Post, May 25, 2011, http://www.huffingtonpost.com/2010/09/21/the-worlds-most-expensive_1_n_733301.html#s142754title=Cartier.

[33] Benita Hussain, "World's Best Cities for Architecture

Lovers,”CondéNast Traveler,July 7,2013,<http://www.cntraveler.com/dailytraveler/2012/06/cities-architecture-design-lovers-photos>.

[34] Christina Larson,“China Gives Teeth,Finally,to Beijing’s New‘War on Pollution’,”Bloomberg Business Week,April 28,2014,<http://www.businessweek.com/articles/2014-04-28/china-givesteeth-finally-to-beijing-s-new-war-on-pollution>.

[35] Taís Fuoco,“GM Prepares Brazil Investment Plan Surpassing\$3.2 Billion,”Bloomberg News,July 27,2011,<http://www.bloomberg.com/news/2011-07-27/gm-prepares-brazil-investmentplan-surpassing-3-2-billion.html>.

[36] “The Biggest Startup Community in theWorld,”<http://www.startupchile.org/>

[37] Frank Teng,“Santiago,Chile:Ingredients for a Smart City,”Meetingof theMinds,February 5,2014,<http://cityminded.org/santiagochile-ingredients-smart-city-10307>.

[38] Boyd Cohen,“Filling South America With Smart Cities,”Co.EXIST,August 24,2012,<http://www.fastcoexist.com/1680388/filling-south-america-with-smart-cities>.

[39] Ibid.

[40] The Street,June 2010.

[41] “Energy Futures and Urban Air Pollution,”The NationalAcademies Press,2007,http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=12001&page=229:Ch.8

[42] Dan Bobkoff,“From Steel to Tech,Pittsburgh Transforms

Itself,"NPR,December 16,2010,<http://www.npr.org/2010/12/16/131907405/from-steel-to-tech-pittsburgh-transforms-itself>.

[43] Matthew Gower,"Mexico's 50 Most Prestigious Foreign Companies,"Business Mexico,12,no.8,July 2002,32–43.

[44] World Scientific,www.worldscientific.com

[45] "The 10 Major IT Hubs in India–Ranking,"Outsourcing Journal,February 3,2012,<http://outsourcing-journal.org/india-2/674-the-10-major-it-hubs-in-india-ranking>.

[46] Brian Blackstone and Vanessa Fuhrmans,"The Engines ofGrowth,"Wall Street Journal,June 27,2011,<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703509104576329643153915516>.

[47] McKinsey Global Institute,Urban World:Mapping the EconomicPower of Cities(McKinsey,March 2011).

[48] Greg Brown,"A City Transformed by a Fish...Worries That theBoom Won't Last,"Business Week,36–65,January 24,2000,4.Trim Size:6in x 9in
Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 224224 NOTES

[49] McKinsey,Urban World,2011.

[50] Bureau of Transport Statistics,2012.

[51] Ying Yiyuan,"Private Sector Contributes Over 60%to GDP,"CCTV.com English,February 26,2013,<http://english.cntv.cn/program/bizasia/20130206/105751.shtml>.

[52] Yvette Ousley,"Thank\$,Uncle Walter Annenberg Pledges\$50mIt's for Reform of City Schools,"Philly.com,January 27,1995,<http://>

articles.philly.com/1995-01-27/news/25713545_1_walterh-annenberg-new-schools-peddle-school.

[53] Rahim Kanani, "What Ever Happened to Mark Zuckerberg's \$100M Gift to Newark?" *Forbes*, September 12, 2013, <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2013/09/12/what-everhappened-to-mark-zuckerbergs-100m-gift-to-newark/>.

[54] Justin Harper, "Australia Launches 'Golden Ticket' Visa for Millionaires: Wealthy Foreigners Willing to Invest Millions in Australia Can Be Fast-Tracked for a Visa," *The Telegraph*, November 28, 2012, <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/expatmoney/9705707/Australia-launches-golden-ticket-visa-for-millionaires.html>.

[55] Steve Wilhelm, "Phil Condit, Who Took Boeing to Chicago, Reflects on How a Different Home Changed the Company," *Puget Sound Business Journal*, June 17, 2011, <http://www.bizjournals.com/seattle/print-edition/2011/06/17/phil-condit-who-took-boeingto.html?page=all>.

[56] Ibid.

[57] "Interview With Phil Condit," *Puget Sound Business Journal*, June 2011.

[58] "World Cities Culture Report Explores 12 of the World's 'Most Important Cities'," *Huffington Post*, August 22, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/08/22/world-cities-culture-report_n_1821200.html.

[59] American Chamber Mexico, "Monterrey," <http://www.amcham.org.mx/about-us/Monterrey.aspx#sthash.rjwRrYdm.dpbs>

[60] Charles Piggott, "Mexico: Monterrey's Moment," *Latin Finance*, 125, March 2001, 80.

[61] Tecnológico De Monterrey, http://www.itesm.mx/wps/portal/english/!ut/p/c5/04_

[62] Julian Dowling, "Northern Star," *Business Mexico*, 11, no. 7, July 2001, 48–52.

[63] INCAE Business School, <http://www.incae.edu/en/>; also FT Business School rankings, Global MBA Ranking 2013. INCAE ranked 90th worldwide in 2013: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/incae>

[64] Andrew Bounds, "Central America's Great Survivor: Business Education: INCAE Has Endured Revolutions and Funding Crises but Has Managed to Maintain the Highest Standards," *Financial Times*, April 1, 2002, 8.

[65] Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel, <http://www.capes.gov.br/>

[66] National Council for Scientific and Technological Development, <http://www.cnpq.br/>

[67] "Open Doors 2003: International Students in the U.S.," Institute of International Education, <http://opendoors.iienetwork.org/?p=36523>

[68] Jonah Newman, "Almost One-Third of All Foreign Students in U.S. Are From China," *The Chronicle of Higher Education*, February 7, 2014, <http://chronicle.com/blogs/data/2014/02/07/almost-one-third-of-all-foreign-students-are-from-china/>.

[69] “Special Reports:Economic Impact of International Students,”Institute of International Education,2014,<http://opendoors.iienetwork.org>

[70] WangHongyi,“More Chinese Students Return to FindWork AfterStudying Abroad,”China Daily,October 17,2013,http://www.chinadaily.com.cn/china/2013-10/17/content_17038151.htm.

[71] Demetrious G.Papdemetriouc and Madeline Siumption,“TheRole of Immigration in Fostering Competitiveness in the UnitedStates,”Migration Policy Institute,2011.

[72] Carol Morello and Dan Keating,“D.C.Region’s Asian PopulationIs up 60 Percent Since 2000,Census Data Show,”Washington Post,May 26,2011,http://www.washingtonpost.com/local/dc-regionsasian-population-is-up-60-percent-since-2000-census-data-show/2011/05/25/AGvgndBH_story.html.

[73] “The Americas:Making the Most of an Exodus:Emigration fromLatin America,”The Economist,362,no.8261,February 23,2002,66.

[74] Norman Crampton,The Best Small Towns in America(EnglewoodCliffs,NJ:Prentice-Hall,1993),394.

[75] Morello and Keating,“D.C.Region’s Asian Population,”2011.

[76] James Marshall Crotty,“Should Cash-Strapped Public SchoolsSell Seats to Foreign Students?”Forbes,March 15,2012,http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml.

[77] Graham Webster,“Why Are the Chinese Investing in Toledo?”CNNMoney,June 20,2012,<http://>

finance.fortune.cnn.com/2012/06/20/toledo-china-real-estate/.

[78] Timothy Williams, "In Blue-Collar Toledo, Ohio, a Windfall of Chinese Investments," New York Times, December 26, 2013, [http://www.nytimes.com/2013/12/27/us/in-blue-collar-ohio-a-winTrimSize:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 227Notes227dfall-of-chinese-investments.html?](http://www.nytimes.com/2013/12/27/us/in-blue-collar-ohio-a-winTrimSize:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 227Notes227dfall-of-chinese-investments.html?_r=0&gwh=02D3E372CDE9CFB1FD35AC5DF65D8966&gwt=pay)

[_r=0&gwh=02D3E372CDE9CFB1FD35AC5DF65D8966&gwt=pay](http://www.nytimes.com/2013/12/27/us/in-blue-collar-ohio-a-winTrimSize:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 227Notes227dfall-of-chinese-investments.html?_r=0&gwh=02D3E372CDE9CFB1FD35AC5DF65D8966&gwt=pay).

[79] Webster, "Why Are the Chinese Investing in Toledo?" 2012.

第6章 国家如何帮助城市经济体走向繁荣

尽管我们一直强调城市和城市区在实现经济自我发展和自我改善方面具有更大的责任，这并不意味着对国家在协助城市发展方面所发挥作用的低估。实际上，联邦政府或州省政府会对城市的经济发展目标起到支持或阻碍的作用。

底特律就是这样一个例子。底特律于2013年7月宣布城市破产，这是美国历史上宣布破产的最大的城市，但显然绝不是最后一个。人们一般认为，像底特律这么大的城市肯定不会破产，政府一定会出手拯救。但问题是，如果这个城市无力偿付供应商和投资者就无法得到贷款，变成一座缺乏电力、自来水、基础设施维护和市政服务的死城。底特律公务员的养老金也会被削减，更不用说其他方面的重大调整了。

那么底特律能否依靠密歇根州的援助呢？实际上这个州的资金也捉襟见肘，州内其他城市反对削减自己的预算以拯救底特律。如果依靠美国政府拯救，底特律又该提供哪些条件作为交换呢？美国政府曾出手挽救遭受自然灾害袭击的城市，但从来没有帮助过出现财务危机的城市。底特律有权获得美国财务部的紧急资金吗？如果可以，那么救援范围是否同样可以应用到其他已经破产的城市，如加州斯托克顿、阿拉巴马州杰斐逊、加州圣贝纳迪诺、宾夕法尼亚州哈里斯伯格、罗得岛州森特佛尔；[\[1\]](#)以及其他濒临破产的城市，如加州弗雷斯诺、新泽西州欧文顿、纽约州纽堡、加州奥克兰和罗的爱兰州普罗威登斯呢？[\[2\]](#)如果联邦政府准备资助，毫无疑问其他存在养老金缺口的城市会逐渐踏上复兴之路。但新的问题是，联邦政

府的救助会持续多久？能支持到何种程度？需要制定怎样的政策和方案才能帮助底特律和其他破产城市走出泥潭呢？

底特律是美国城市的一个极端，另一个极端是有些城市富得流油，如科罗拉多州博得市、加州圣迭戈市和华盛顿特区。或许我们认为这些富裕的城市并不需要州政府或联邦政府的支持，但实际上这种想法是错误的。

博得市从美国空军学院、北美作战指挥总部和其他军事部门得到了极大的经济支持。圣迭戈是美国西海岸最大的海军基地所在地，拥有4万军事和非军事人员。海军基地的存在是保证这个城市实现经济发展的重要基础。[\[3\]](#)

此外还有很多城市也是依靠联邦政府支持实现繁荣的。Spirit AeroSystems公司是一家拥有1.1万员工的军用飞机制造商，麦康奈尔空军基地拥有6000名雇员，这两家公司都是堪萨斯州威奇托市的支柱企业。[\[4\]](#)拥有1.45万员工的洛克希德马丁公司是沃斯堡市重要的军用飞机制造企业。[\[5\]](#)至于美国首都华盛顿特区对于联邦政府及其大量承包商的重要意义更是不言而喻，是它们帮助该地区实现了全国最高的城市人均收入水平。据统计，在华盛顿特区工作和生活的联邦文职人员多达297305人。[\[6\]](#)

这些城市能够实现繁荣，部分原因在于能够获得上级政府的直接和间接支持。它们可以得到州政府提供的与城市行业发展相关的经济补贴。例如，佛罗里达和美国其他很多州会为有意在其州内城市投资的企业提供一系列优惠措施，如针对目标行业的返税、资本投资税收抵免、突出表现激励奖金和培训计划等。华盛顿州为波音公司提供了87亿美元的长期优惠政策，以帮助其在贝尔维尤兴建777X客机工厂。[\[7\]](#)密苏里州曾和华盛顿州

展开激烈竞争，提出为波音公司兴建工厂提供17亿美元的税务减免，但最终没有取得成功。

联邦政府的进口关税也能帮助城市维持行业增长。美国政府对进口轮胎征收的关税，成功支持了俄亥俄州阿克伦市的发展。该城市以固特异和普利司通（前身为凡士通）两个轮胎公司闻名。^[8]阿克伦市拥有数百家聚合物材料企业，2010年阿克伦大学组建了全美第一个聚合物科学工程学院，以及美国聚合物创新中心。这些行动得到了美国联邦政府和俄亥俄州政府的资金支持。

很多国家会通过禁止国外企业进入市场的方式保护本国的产业优势。日本和韩国高度抵制国外汽车企业。中国严格限制国外公司进入其七大安全领域和行业，美国金融机构不得进入上海、北京等金融城市开展商业活动。

印度在禁止国外跨国公司零售店进入其城市市场方面可谓臭名昭著。例如，争取全外资经营失败之后，2007年沃尔玛公司不得不与巴帝集团建立合资企业以进入孟买和其他印度城市。2013年这家合资企业解散，双方展开独自经营。但是面对印度政府的各种管理限制和供应商要求，沃尔玛很难维持20家大型零售店的业务。^[9]实际上，国家政府出台政策保护国内城市经济免受外国企业冲击的案例有很多。说到这里我们不难发现，自由贸易的存在是有前提的，它取决于国家政府是否允许自由贸易以及在何时何地批准自由贸易。

综上，没有国家或州省的支持我们很难说城市会在经济发展方面做得更好。尽管历史上欧洲出现过伟大的古希腊城邦和中世纪城邦（如威尼

斯、热那亚和汉萨同盟城市），但没有人会天真地认为今天的政治领导人会消灭国家任由城市自行发展。不过纵观世界，的确有一些“城市国家”取得了很大的经济成就，如新加坡、迪拜、列支敦士登。米尔顿·科特勒曾在1969年提出美国城市的解体，以及把管理权力下放到组成州政府结构单元的社区。当时支持这种激进观点的人很少，其中包括经济学家肯尼斯·博尔丁、俄勒冈州参议员马克·哈特菲尔德和政治理论家汉娜·阿伦特。颇具讽刺意味的是，没想到这一设想在2014年竟然有可能成为拯救底特律的唯一解决方案。[\[10\]](#)

本章的任务是讨论国家应怎样帮助和鼓励城市更好地促进经济，实现远大目标。我们准备探讨以下几个问题：

（1）城市希望国家发挥哪些作用？

（2）中央政府应当怎样帮助弱小的城市实现经济自足？

（3）中央政府应当怎样帮助强大的城市更上一层楼？

城市希望国家发挥哪些作用

关于国家政府在促进城市社会经济表现方面发挥的作用和力度，这个问题存在着长期的争论。有一派观点认为国家政府应当在解决国内问题方面发挥主导作用，中国是此类支持者举出的成功案例。另一派观点认为国家政府应当限制对城市的影响，甚至指责国家政府的参与只会导致成事不足败事有余。实际上，世界上大多数国家政府的表现处于这两个极端之间。我们的任务并不是在这个问题上争个究竟，而是要介绍大多数人都认同的国家政府应当发挥的六种主要职能。它们分别是：

(1) 基础设施建设

(2) 国防

(3) 教育

(4) 公共安全和健康

(5) 紧急事件

(6) 国家指令

基础设施

尽管人人都可以开办企业，但如果没有政府提供的必要基础设施投资，企业也不会有多大发展。比方说，麦当劳要开新店可不是找个加盟商那么简单，还必须申请执照和各种许可保证餐厅符合规定。麦当劳需要电力、自来水、垃圾处理、街道和其他公共基础设施提供的便利。

市民希望政府修建街道、公路、桥梁、下水道、机场和港口，是因为私营企业缺乏足够的利益驱动。纵观世界各地，目前大多数新的基础设施都是通过公私合营方式开发的。政府承诺向私营投资者出让一定年限的管理使用费，以此方式换取它们的投资。

有些企业需要利用国外投资来开发基础设施。例如，美国大部分铁路系统是利用英国的资金修建的。在此过程中，美国政府发挥的作用是保证资金流入并为其设定使用条件。

境外对于基础设施建设管理的投资，会引发对国家安全事务的政治敏

感。例如，英国P&O公司2006年向迪拜港口公司（DP World，一家总部位于阿联酋的港务集团）出售旗下六个美国港口的管理业务，最后以失败告终。尽管此项交易获得了白宫批准，但在国会的强烈反对下只好作罢。

[11]

州政府和地方政府经常与私营投资者合作修建、经营和转让道路工程。它们会向私营企业出让一定年限的道路收费权，到期后政府再收回所有权。还有些地方政府会向私营企业出售公共设施，以此方式为现有的工程融资或偿付债务。例如，芝加哥决定把城市中的停车计费表一次性转让给私营企业经营，企业为此需要支付这些计费表未来收入的折现值。[12]

政府在基础设施建设方面的责任显然是毫无争议的。企业出现抱怨经常是因为道路缺乏维护、道路数量不足、交通过于拥挤，或是垃圾处理速度太慢会引发卫生问题等。

在美国，新建或改善地方基础设施（如学校、桥梁、道路和城市交通系统）最大的困难在于，基础设施债券的发行必须获得选民的批准，但选民往往因为这种融资方式会提高地产税而否决项目。此外，他们不断否决学校建设项目的债券发行，是因为大多数选民的孩子都已经毕业离校；否决桥梁建设项目是因为大多数选民不需要使用新建的桥梁。面对这些情况，城市管理者必须发挥才智说服选民，争取他们批准通过建设项目的债券发行。

国防

关于国家政府，另一个毋庸置疑的责任是保护国民及其财产免受内乱

或外国武装力量的攻击。每一个国家都有警察、消防队以及陆海空三军，负责保护国民的生命和财产安全。我们当然希望这些武装力量最好永远不要动用，至于它们产生的费用自然应当由受到保护的国民来承担。

国防需要军事基地，美国的军事基地散布于国内很多城市。美国十大在役和退役人员最为集中的军事基地分别是：北卡罗来纳州费耶特维尔、弗吉尼亚州汉普顿路茨、佛罗里达州杰克森维尔、北卡罗来纳州杰克森维尔、佐治亚州斯塔维尔、得克萨斯州圣安东尼奥、田纳西州克拉克斯维尔、华盛顿州橡树港、华盛顿州塔科马和堪萨斯州赖利堡。如果军事基地关闭，这些城市肯定会走向凋零。每年国会议员都会固执地要求继续基地运营，目的就是为了维持当地城市的生存。[\[13\]](#)

同样，军备制造商每年都会游说国会通过2250亿美元的武器采购案。著名的军备生产企业如诺斯罗普格鲁曼（280亿美元）、雷神（230亿美元）、通用动力（230亿美元）、波音（350亿美元）、洛克希德马丁（357亿美元）、霍尼韦尔（54亿美元）和普惠（40亿美元），在美国各地城市区雇用的员工数量高达几十万人。大量削减国防安全开支会严重危及很多大城市的发展，其中包括华盛顿特区、佛罗里达州的奥兰多和坦帕、阿拉巴马州的亨茨维尔、得州的达拉斯-沃斯堡、科罗拉多州的泉市、亚利桑那州的图森和凤凰城，以及加州的圣迭戈和洛杉矶。而且会进一步波及美国的很多小城市。[\[14\]](#)

尽管如此，美国的国防开支和国际安全援助正在逐步缩小规模。截至2013年，美国的国防开支为6430亿美元，在3.5万亿联邦预算中占19%的比例，消耗近5%的GDP。[\[15\]](#)军事基地关闭和军工产量削减为城市带来的

损失必须通过其他方面的投资加以弥补，否则这些城市会失去重要的经济支柱。换言之，把国防开支转投到社会民生项目并不能挽救这些军事基地和军工生产城市。

沙特阿拉伯和阿联酋也在扩展军事实力，在巴林和利雅得等城市建立海军基地。哈利德国王军事城是沙特阿拉伯东北部的一个特殊城市，位于哈法阿拉巴丁以北60公里（37.3英里）。修建这个城市的目的是为沙特部队的几个旅提供住宿，它可为65000人提供服务。[\[16\]](#)

教育

国家政府另一个为人民广泛接受的职能是提供教育服务，至少是小学、初中、社区大学和州立大学水平的教育，这样才能为经济发展提供必需的人力资源。私营企业通常无法提供小学和初中教育，这是因为大多数国民无力支付高昂的私立教育费用。因此，政府必须负责建立公共教育体系。纳税的公民可以免费享受初级和中等教育，支付比私立大学更为低廉的费用享受高等教育。

尽管如此，有些家长还是选择送孩子到私立学校读书。此类学校收费很高，可以提供更好的师资或教会教育。实际上，公立教育质量越差，选择送孩子读私立学校的家长就越多。例如，华盛顿特区的公立学校教育非常糟糕，以至于很多中上等收入的家庭都把孩子送到私立学校就读。著名经济学家米尔顿·弗里德曼称20世纪50年代家长可使用公立教育券把孩子送到任何一个学校就读，这样可以有效刺激学校之间的竞争，提升公立教育的质量。[\[17\]](#)如今，美国实施的特许学校运动已经极大地推动了公立教育系统内部的竞争。

很多城市都在利用优质教学设施作为宣传地产项目的手段。《美国新闻与世界报道》每年都会对国内最佳的中学进行排名，2013年排名前十位的中学分别是：达拉斯天才学校、巴斯图森中学、佐治亚州劳伦斯维尔市格温奈特数学、科学和技术学校、亚历山大市托马斯·杰斐逊科学技术高中、巴斯斯科茨戴尔中学、佛罗里达州奥斯普里市松景学校、阿拉巴马州蒙哥马利市洛夫莱斯学术公立高中、新泽西州菲力荷市生物技术高中、华盛顿州贝尔维尤市国际学校，以及南卡罗来纳州查尔斯顿市学术公立高中。这些城市会强烈吸引志向远大的家长和天资聪颖的孩子前来工作和就读名校。^[18]即使在一些城市内部，如华盛顿特区的市区，渴望享受优质教育资源的家长也会搬迁到名校所在的城区，如马里兰州的蒙哥马利县和弗吉尼亚州的费尔法克斯。他们通常不会选择在华盛顿特区的公立中学就读。

值得一提的是，美国排名顶尖的公立学校已经从原来繁华的东北部、东部和中西部向南部、西南部和西海岸逐渐发展起来的城市转移。这种情况也从一个侧面反映了城市经济发展的演变过程。

接下来要讨论的是高等教育的提供以及费用承担问题。高等教育的直接受益者是知名大学所在的城市。这些大学通常是此类城市最大的雇主，吸引人才密集型企业蜂拥而至。大学提供的人才储备同样有益于高价值型初创企业的发展。不过，如果没有国家提供的土地、优惠政策和税收减免，没有几个城市拥有支持大学发展的财务实力。因此，州政府和联邦政府必须利用科研经费、采购合同和学费贷款等方式从财务方面支持高等教育事业。

加州大学及其在巴克利、洛杉矶、旧金山、欧文、戴维斯、圣塔克鲁兹和美国其他城市的校区，消耗了联邦政府和州政府2010~2012年25亿美元预算的80%，这些费用具体以直接拨款、学生贷款、联邦医疗费或其他形式发放。[\[19\]](#)加州大学在各个校区共拥有12.1万名雇员。在宾夕法尼亚州，匹兹堡大学和附属的匹兹堡大学医疗中心是整个城市最大的雇主。匹兹堡大学正在努力弥补联邦拨款的缺口，这项拨款已经从2011财年的1.849亿降低到2012财年的1.445亿美元。这一严峻形势迫使其规模退缩到自1995财年以来的最低水平，为此匹兹堡大学不得不削减掉1000个工作岗位。[\[20\]](#)

联邦政府和马萨诸塞州政府对哈佛大学、麻省理工学院、波士顿学院、塔夫斯大学、波士顿大学以及其他大学和学院的支持，使这些教育机构成为了波士顿市最大的雇主。在马里兰州，约翰霍普金斯大学是巴尔的摩市最大的雇主，每年可为全州经济创造100亿美元收入。[\[21\]](#)显然，联邦政府和州政府对大学财政支持的重大削减肯定会严重伤害这些城市的经济。

芝加哥的大学和学院并不是这个城市最大的雇主，在这里政府部门是最大的雇主。2012年，芝加哥共雇用了143553名全职联邦政府员工、公立学校员工、市政府员工和库克县政府员工。[\[22\]](#)虽然政府部门的员工数量出现了增长，但芝加哥市的人口却在萎缩，2000~2010年共流失超过20万人口。芝加哥是美国15大城市中在此期间为数不多的出现人口流失的城市，已经跌至1910年以来的最低水平。实际上，人口流失的问题已经蔓延到了整个芝加哥城市圈。库克县在21世纪头十年中也流失了大量人口。在美国最大的15个县中，在此期间唯一出现人口流失的另一座城市是底特

律的韦恩县。从整个城市大区来看，芝加哥共有55万人口流失到其他地区。[\[23\]](#)尽管芝加哥自我标榜是国际化城市，尽管这里有很多重要的技术创新，但联邦政府帮助芝加哥的最好方式莫过于挽救这个城市摇摇欲坠的公共财政。这就意味着政府必须减少而不是增加投入，直到芝加哥的城市管理者迫于压力做出转变，努力削减城市的公共养老金负债。在这个问题上，伊利诺伊州政府也帮不了芝加哥，因为它的财务状况比芝加哥更糟糕。支持大学机构开展基础科学和创新技术研究，利用联邦教育券帮助儿童摆脱公立教育系统的束缚，这些才是唯一明智的联邦政府投资手段。

在英国、法国和德国等国家，大学教育几十年来都是免费的，但欧洲金融危机改变了这种情况。如今，英国、法国、意大利和欧盟其他国家都放弃了收取象征性学费的做法，转而征收高额的费用。根据英国行业机构大学联合会的报告，未来几年内英国将会有超过15000个教育岗位消失，其中大部分是学术岗位。[\[24\]](#)

在美国，四年制的本科教育费用是很昂贵的，即使对于在公立大学（如密歇根州立大学、威斯康辛州立大学、伊利诺伊州立大学）就读的州内学生来说也很难负担。美国大学生毕业离校时平均背负的助学贷款额为25000美元，研究生和职业进修生的负债超过10万美元。联邦政府承担的高等教育贷款高达1万亿美元，其中一半都无法偿还。2013年助学贷款的偿还违约率几乎达到9%，是消费者信贷违约率1.9%的五倍多。[\[25\]](#)也就是说，大学毕业生没有多余的钱购置房屋或消费者产品，无法推动本地经济增长。

无力支付大学学费的人可以去价格更低廉的社区大学，或是干脆不上

大学。社区大学通常是利用城市和区县预算经营的。如今很多人都认为大学学费涨得太快，必须加以制止了，否则整个国家将会失去宝贵的人力资源。在这个问题上，德国的做法可以值得我们借鉴。德国采用双元教育体制，学生可以在高中阶段选择职业教育或学术教育两个不同方向。选择职业教育的话，学生必须到企业做学徒。毕业时这些学生已经获得了几年工作经验，可以很好地融入劳动力市场。

密歇根州州长里克·斯奈德曾为底特律的汽车制造商推出高级技工培训计划。这项计划是他效仿德国汽车厂的学徒教育推出的，其中产生的费用大部分都由参与企业买单。[\[26\]](#)

政府开发支持的良好教育体系，为国民提供高质量的技能培训，这样显然会在一定程度上有益于企业的发展。根据《财富》杂志的统计，美国在高科技就业方面排名前十位的城市分别是奥斯汀、罗利、休斯敦、纳什维尔、旧金山、盐湖城、西雅图、圣安东尼奥、印第安纳波利斯和巴尔的摩。这些城市都有大型的大学产业，可为高科技企业提供大量人才。[\[27\]](#)

全额支付学费的外国留学生是支持美国高等教育的主要力量。2013年美国高等教育总招生数量为1990万，其中近4%，即81.9万人是留学生。[\[28\]](#)在这些留学生中，有一半来自亚洲，主要是中国、印度和韩国。而且，每年到美国留学的学生数量还在不断增长。[\[29\]](#)由于采用全额付费制，国际留学生群体每年可为美国的大学带来非常丰厚的经济收入。现在，美国的公立高中甚至也加入了对外招生的行列。纽约州、缅因州和马萨诸塞州都是这方面的佼佼者。[\[30\]](#)

从全球范围来看，高等教育建设真正造福的是中国、印度、新加坡、

马来西亚和亚洲其他国家的城市。1961年印度政府决定在布巴内什瓦尔、金奈、德里、甘地讷格尔、古瓦哈提、海德拉巴、印多尔、焦特布尔、坎普尔、卡哈拉格普尔、曼迪、孟买、巴特那、罗巴尔、鲁尔基和瓦拉纳西建立16所理工学院。这些学院为城市招商引资成功地提供了人才储备。

中国也在大力兴办和扩展高校以支持不同地区的城市经济体，如中国东南部、东北部、中部、西南部和西部的城市。例如，广东省的很多城市都有多家大学和优质中学；中国中部的武汉市拥有中南财经政法大学，以及在工程、技术和商业管理等方面具有优势的学院。凭借巨大的人才资源优势，武汉正在取得经济上的飞速发展。南京大学一直以生物科学研究闻名，极大地推动了长江三角洲地区城市大规模的生物技术产业开发。成都大学位于中国西南部，有力促进了当地的经济的发展。[\[31\]](#)

印度和中国的学费都很低。政府必须支持和保证对大量青年才智和专业人士的吸引以发展城市经济。在这里，教职员工的薪资处于中等水平，但是出于中国文化对教育的重视，大学机构仍然可以吸引很多人才。截至2011年，在中国大学（包括香港、澳门和内地的大学）就读的美国学生人数达到15647人，而且这一数量还在不断增长。[\[32\]](#)美国大学的学费非常高，因为经过几十年的发展大学机构形成了高企的管理费用。当中国把大力投资高等教育作为中央政府的优先目标时，面对预算压力的美国的联邦政府和州政府却不得不削减对高等教育的投入。显然，高等教育事业在美国和中国政府眼中的地位不可同日而语。

公共安全和健康

大多数人都希望联邦、州和地方政府监督管理与国民安全健康相关的

问题。为此，美国成立了农业部、卫生及公众服务部、食品药品监督管理局、国立卫生研究院、疾病控制与预防中心，以及其他负责监管食品药品安全的机构。大多数城市的医院都严重依赖联邦政府的老年医保计划和州政府的公共医疗补助计划。尽管美国医院全都人满为患，但其中很多都会缩减规模进行合并。

高质量的卫生条件和医疗保障也是城市吸引企业的重要因素。除了眼科、呼吸科和康复科等大型专业医院，美国44家顶级医院都位于全国的七个城市中，分别是休斯敦、纽约、克利夫兰、巴尔的摩、波士顿、洛杉矶和明尼苏达州的罗彻斯特。这44家医院为这些城市的经济发展做出了极大贡献。[\[33\]](#)

目前，亚洲国家正在成为新的医疗服务市场。来这里接受医疗服务既可免去美国高昂的手术费用，又不用像欧洲国家那样要排上一年多的队。新加坡已成为亚洲地区提供骨科手术的重要国家。这里配有高质量的髋关节和膝关节置换设施，以及经验丰富的手术医生，随时可以为来自世界各地的患者提供服务。[\[34\]](#)

泰国首都曼谷是著名的美容手术中心，每年都有数以千计的外国人来到曼谷的医院做整容。曼谷有不少信誉可靠的医院为顾客提供各种美容手术服务，包括去皱拉皮、隆胸缩胸、割眼皮、腹部整形、头发移植，等等。这里的手术费用通常只有西方国家的一半，而且优美的城市环境和低廉的修养成本也有利于患者的恢复。当然，曼谷也有恐怖的黑心医院，来这里寻求医疗服务的游客必须仔细挑选，到那些名气大的正规医院就医。[\[35\]](#)在拉美地区，波哥大、哥斯达黎加圣何塞和墨西哥城正在成为重要的

医疗服务市场，这里的医疗机构每年可为城市带来数亿美元的收入。[36]

食品安全方面，美国历史上曾出现过严重的肉类加工业丑闻和以次充好的牟利行为，为此政府成立了很多卫生部门加以监管。当然，如果要提供万无一失的绝对保护，政府需要监管和评估的环节会多如牛毛，让百姓怨声载道。此外，联邦政府机构也缺乏足够的资金预算，只能关注那些最重要的卫生安全问题。换句话说，纳税人希望政府保护他们的健康和安

全，但这种保护的

范围很有限。

如果从广义角度理解卫生安全问题，政府是否应当为老年人、残疾人、失业者、贫困者等弱势群体提供保护？在这个方面，美国政府推出了社会保险、老年医保和公共医疗补助、失业救济金和各种福利救济项目。当然，每个国家的政府都必须在这个方面量力而行。美国最近立法通过的平价医疗法案（ACA，也被戏称为奥巴马医保法案）在国内掀起了巨大的政治纷争。尽管前期实施过程遇到了很多困难和广泛争议，截至2014年4月该法案还是吸引了800万人投保，达到了预设的目标。但是，平价医疗法案至今仍是一个政治难题，其未来走向目前尚不明朗。[37]这项法案长达数千页的管理规定还在拟定中，2014年是进行全面推行的关键一年，也是保证该法案得以实现的财务基础。目前这项法案的执行情况还不明确，因为来自政府和民间的正反两派观点交锋非常激烈。反对者称法案会损害小企业的发展，由此产生的保险成本会影响消费者产品的销售。即使是支持方（如国际卡车司机协会）的工会也担心企业会争相削减全职岗位以规避法案中的强制规定。[38]

在美国联邦政府中规模增长速度最快的机构是国土安全局。随着该部

门和国家安全部的发展，以及日益增长的监控活动，华盛顿特区一直是全美GDP经济增速最快的城市。[\[39\]](#)

2008年金融危机之后，除了增加国家安全方面的资金投入，很多州政府和地方政府还削减了警察和消防部门的预算。不过奥巴马在第一财年提出的经济刺激方案在一定程度上对此做出了弥补。联邦政府的资金投入能否得到维持目前还是一个問題。

卫生和食品安全是世界各国城市都需要面对的重要问题。面对高速增长带来的巨大压力，中国正在艰难地减少污染和碳排放量。北京的长期污染问题已经伤害到这个城市对国际企业的吸引力。此外，面对层出不穷的毒牛奶、问题猪肉和其他食品生产问题，中国政府正在加大对食品安全的管理力度。[\[40\]](#)印度的情况也不理想，空气污染和低劣水质成为了很多城市的经济发展障碍。[\[41\]](#)

卫生和环境安全事业需要投入大量资金。西方国家，特别是欧洲和美国都在面对环境保护和经济发展代价之间的权衡取舍。清洁健康的环境固然可以吸引游客，但无法吸引制造业行业。在急于为大量人口提供工作机会的亚洲，很多国家选择的是放弃环境以换取城市的工业增长和工作机会。即使制造业和资源逐渐恢复的美国也不愿签订协议对排放二氧化碳的企业征税。[\[42\]](#)

企业应当支持可保障其安全和卫生状况的政府规定。如果不良企业生产假药、有害食品或有毒玩具，最终受到伤害的将是那些奉公守法的公司和整个行业。

紧急事件

每个城市都有可能遭受自然灾害，如飓风、洪水或地震，导致民众人口伤亡、家园被毁和财务损失。大多数城市希望国家政府能在出现天灾时提供紧急救援，如美国的卡特里娜飓风、中国四川的地震和2011年的日本海啸。企业可通过提供重建物资、食品饮料、医疗服务和药品供应的方式参与此类紧急事件。个人和非政府组织可以做义工，捐衣捐款或提供其他紧急服务。此外，企业还可以从灾后重建工作中获得发展机会。标准普尔的存托凭证式油气设备服务业交易型基金，可对从事修理、建设和服务油气行业的27家企业进行跟踪。2010年该基金上涨了20%，主要是因为卡特里娜风灾之后维修重建推动的销售增长。新奥尔良和路易斯安那州南部城市在风灾之后的重建和工业复兴工作，其中大部分资金来自于对英国石油公司和其他油气设备企业的罚款，这些公司是墨西哥湾钻井平台漏油事故的主要责任方。此外，私营企业也承担了新奥尔良城市重建工作的不少开支。

国家指令

国家政府在确保经济体系健康和满足大众利益方面应当发挥哪些作用呢？我们通常认为政府应当保证企业的公平竞争环境，保证消费者积极参与商业交易。企业必须摆脱不公平竞争，如掠夺性定价、暗箱式招标、公司联合以及其他削弱竞争的行为。政府应当加强对金融市场的监管，以免风险过高伤害实体经济。此外，政府还应当为消费者提供曝光企业不法行为的渠道，这也正是成立消费者保护局的目的所在。

尽管国家政府有责任对城市进行联邦投资，但国会议员的偏爱心理往

往会导致对某些城市的投资倾斜。中国在公共投资方面的体制和美国非常不同。

发达国家和发展中国家的很多城市都对民主党政府抛出的经济方案持怀疑态度。关于政府角色人们争议最大的一点是它试图引导经济朝特定的方向发展。自由市场主义者不希望政府厚此薄彼或是决定哪些行业和企业值得发展。他们希望市场发挥力量引导经济增长，而不是通过政府的法令或资金影响经济发展。同时，他们当中也有很多人会游说政府支持本地的行业或企业。

与此相反，另一派观点支持国家导向型经济发展。他们希望由政府指定需要发展的行业，以实现国内重大经济增长和创造大量就业机会。他们希望找到未来发展机会更大的行业，然后鼓励政府支持这些行业和行业所在的城市。

政府愿意提供津贴扶持那些前景光明和环境友好型新兴行业。例如，美国和其他很多国家都为太阳能和风电等再生能源行业提供财政津贴。不过，A123电池、Solyndra公司以及美国很多财政补贴型再生能源企业的倒闭为人们提出了一个问题，即联邦政府到底是否具备正确选择行业发展的能力和客观性。诚然，特斯拉汽车是一个成功的案例，但失败的案例更多，如对菲斯克和雪佛兰沃蓝达等电动汽车的财政补贴无异于用钱打水漂。[\[43\]](#)

另一个需要思考的问题是，国家政府应当怎样处理国内城市已经高度成熟，在国际竞争中处于相对劣势的行业？对于这些行业，可以让它们自然消亡，提供关税加以保护，或是为其投入公共研发投资。例如，美国政

府为保护国内的轮胎和钢铁行业免受国外低价产品的竞争，在世贸协定允许的范围内对国外产品征收保护关税。此类行为会部分得到世贸组织的支持。联邦政府为挽救通用汽车免于破产，共花费了美国纳税人100亿美元，因为通用已经在2013年11月全部出售了公司的附属股份。[\[44\]](#)

中国、日本、韩国、法国等国家都是由政府主导国民经济发展的。日本在二战后通过政府引导开发汽车、摩托车和电子行业，很快便恢复了国家经济。韩国的发展方式也如出一辙。但是，由政府选择发展行业始终存在风险。如果政府和企业共同确定多个发展行业，有可能成功的机会比较大。

大多数企业会形成行业组织或职业协会以影响政府的经济政策，即使在自由市场环境下也是如此。在美国，太阳能等行业会要求政府提供财政补贴，税务减免或关税保护，以此方式维持行业发展。企业和不同政府机构每年会提出几千件反倾销申请，希望国家政府对国外进口产品征收重税。可以说，不利用政府影响或行动改善自身生存环境的企业几乎没有。面对日益增长的国际竞争，城市政府必须积极游说联邦政府，寻求对本地行业的进口保护，以及在研发投入、基础设施拨款和战略贸易协议等方面的支持。

中央政府应当怎样帮助弱小的城市实现经济自足

城市根据其经济发展条件可以分为以下四类：

·经济停滞城市

·经济不良城市

·经济稳定城市

·经济健康城市

显然，要求国家政府对这四类城市给予一视同仁的补贴或支持是不合情理的。对于经济停滞或经济不良城市，我们认为应当减少而不是增加州政府和联邦财政投入，因为这些城市的经济几乎已经没有复兴希望。除了为这些城市中的困难群体提供人道主义援助之外，政府不应当再投入任何资金，因为它们无法再次繁荣。在工业衰退之后的“铁锈地带”，企业倒闭留下的只有空荡荡的厂房，这里无法提供任何工作机会。在美国，加州河滨市、密歇根州的底特律和弗林特、俄亥俄州的托雷多和戴顿，以及宾夕法尼亚州的斯克兰顿都属于这类城市。[\[45\]](#)

一方面避免在前两种城市“烧钱”，另一方面州政府和联邦政府应当把资金投入后两类城市推动经济发展。这是因为，经济稳定和健康的城市会实现更大的发展，希望可以吸引前两类城市的居民到这里寻找工作机会。

另外，在中国还出现了另外一种选择，即新建城市。中国的做法不是花钱拯救濒死的城市，而是划定新区重建城市。这样做具有双重影响。首先，政府必须在空旷地区投入大量重建资金。不过，相对于大规模动员市民迁居的成本，新建城市的投入显然要比旧城改造低得多，而且未来更有发展前景。其次，新建城市会吸引大量人口离开毫无经济前景的老城。在未来十年内，中国有望在国内兴建数以千计这样的新城区。[\[46\]](#)

中央政府应当怎样帮助强大的城市更上一层楼

或许有人认为经济发展良好的城市并不需要州政府或联邦政府的支持，但是锦上添花又有什么不好呢？比方说，如果城市在自行开发基础设施方面缺乏一定资金，或是无力进行大规模融资以支持未来增长，这时就需要必要的政府支持了。国家政府的作用在于，它可以决定如何使用公共财政和国债，以支持经济状况良好的城市为招商引资开发更好的竞争条件；以及如何利用优惠政策鼓励和促进这些城市的招商引资活动。

本章小结

面对不断加强的国际竞争，中央政府应努力帮助国内城市和企业，为其提供商业支持服务、研发资金、税务减免、战略贸易协议和创造公平贸易环境，以此方式提高它们的国际竞争力。

思考问题

- 1.你所在的城市在追求经济发展目标时有哪些需求？举出三个需要政府（联邦政府、州政府或地方政府）提供但支持尚未到位的主要需求。
- 2.关于市政府在帮助企业实现规划目标所发挥的作用，你认为在这个方面需要做出哪些改善？
- 3.你认为你所在的城市可提供哪些优惠政策以推动城市实现其经济目标？
- 4.联邦政府和州政府应当怎样减少官僚作风，帮助企业以更快的速度和更低的成本进入城市开展投资？

for Bankruptcy Since 2010,"New Pittsburgh Courier,December 29,2013,<http://newpittsburghcourieronline.com/2013112/29/not-just-detroit-7-other-u-s-cities-have-also-filed-for-bankruptcy-since-2010/>.

[2] Stephen Moore."20 Cities That May Face Bankruptcy After Detroit,"NEWSMAX,August 8,2013,<http://www.newsmax.com/US/cities-bankruptcy-after-detroit/2013/08/06/id/5190811>.

[3] Military.com,Naval Base San Diego,<http://www.military.com/base-guide/naval-base-san-diego>

[4] Stephanie Bloyd,"The List:Wichita's Largest Employers,"WichitaBusiness Journal,July 26,2013,<http://www.bizjournals.com/wichita/subscriber-only/2013/07/26/the-list---wichitas-largest-employers.html>.

[5] Lockheed Martin,<http://www.lockheedmartinjobs.com/locationssouthwest.asp>

[6] U.S.Census Bureau,"2003–2006 Economic Trends Report,"<http://www.census.gov/econ/census/data/>

[7] Brian M.Rosenthal,"States Salivating for Boeing 777X Feast,"Seattle Times,November 20,2013,http://seattletimes.com/html/localnews/2022293812_boeingotherstatesxml.html.

[8] "Ruling Against China on Trade Is Another Victory for the US,"The Vindicator(Vindy.com),March 29,2014,<http://www.vindy.com/news/2014/mar/29/ruling-against-china-on-trade-is-another/>.Trim

Size:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 228228

NOTES

[9] 2013,<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303382004579124703326968442>.

[10] Milton Kotler, *Neighborhood Government* (Bobs-Merrill, 1969).

[11] Dana Bash, Ed Henry, Suzanne Malveaux, and Deirdre Walsh, "UAE Firm to Transfer Port Operations to 'U.S. Entity'," *CNN.com*, March 10, 2006, http://www.cnn.com/2006/POLITICS/03/09/port.security/index.html?section=cnn_us.

[12] Donald Cohen, "Cities Need to Weigh Costs of Private Partnerships," *NYT Dealbook*, July 23, 2013, http://dealbook.nytimes.com/2013/07/23/cities-need-to-weigh-costs-of-private-partnerships/?_php=true&_type=blogs&r=0.

[13] "Top 10 Military Cities," <http://www.allmilitary.com>

[14] *Military.com*, "Top 10 Cities for Defense Jobs," <http://www.military.com/veteran-jobs/search/aerospace-defense-jobs/topdefense-job-cities.html>

[15] Center on Budget and Policy Priorities, "Policy Basics: Where Do Our Federal Tax Dollars Go?" March 31, 2014, <http://www.cbpp.org/cms/?fa=view&id=1258>.

[16] *GlobalSecurity.org*, "King Khalid Military City (KKMC) Al Batin, Saudi Arabia," <http://www.globalsecurity.org/military/facility/kkmc.htm>.

[17] Friedman Foundation for Educational Choice, *The Role of Government in Education* (1962), <http://www.edchoice.org/The-Friedmans/The-Friedmans-on-School-Choice/The-Role-of-Government-in-Education.aspx>.

[18] “National Rankings:Best High Schools,”U.S.News&World Report,2014,<http://www.usnews.com/education/best-high-schools/national-rankings>

[19] University of California,2011–2012.

[20] Robert Hill,“In a Cost-Reduction Move,the University ofPittsburgh Combines Key Administrative Functions of Its Bradfordand Titusville Regional Campuses Under the Leadership ofPitt-Bradford President Livingston Alexander,”University of Pittsburgh,News Services,May 7,2012,<http://www.news.pitt.edu/BradTitusComb>.

[21] Johns Hopkins University,About Johns Hopkins University,http://webapps.jhu.edu/jhuniverse/information_about_hopkins/

[22] Crain’s Chicago Business,<http://www.chicagobusiness.com/>.

[23] Aaron M.Renn,“The Second-Rate City?”City Journal,Spring2012,http://www.city-journal.org/2012/22_2_chicago.html.

[24] The Guardian,February 2010.

[25] Libby A.Nelson,“Half of\$1 Trillion in Federal Student LoanDebt Not Repaid,”Politico,August 8,2013,<http://www.politico.com/story/2013/08/student-loan-debt-95213.html>.

[26] Chris Gautz,“State Adopts German Apprenticeship Model,”Crain’s Detroit Business,May 30,2013,<http://www.crainsdetroit.com/article/20130530/NEWS/306029990/#>.

[27] Joel Kotkin,“The Surprising Cities Creating the Most TechJobs,”Forbes,November 20,2013,<http://www.forbes.com/sites/>

joelkotkin/2013/11/20/the-surprising-cities-creating-the-mosttech-jobs/.

[28] Allie Bidwell, "College Enrollment Falls for Second Year in a Row," U.S. News & World Report, December 12, 2013, <http://www.usnews.com/news/articles/2013/12/12/college-enrollment-falls-for-second-year-in-a-row>.

[29] Ronald Roach, "U.S. International Education Enrollment Reaches All-time High," Diverse, November 11, 2013, <http://diverseeducation.com/article/57394/>.

[30] Greg Toppo, "Public Schools Recruiting International High Schoolers," USA Today, February 24, 2014, <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2014/02/23/public-schools-selling-seats/5553119/>.

[31] QS: Top Universities, "Worldwide Universities Rankings: Study in China," <http://www.topuniversities.com/where-to-study/asia/china/guide>

[32] Institute of International Education, Center for Academic Mobility Research, "U.S. Students in China: Meeting the Goals of the 100,000 Strong Initiative: A Pilot Study on U.S. Student Participation in Education Abroad Activities in China," <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIEBookstore/US-Students-in-China>

[33] Laura McMullen, "Which Cities Have the Best Hospitals?" U.S. News & World Report, July 16, 2012, <http://>

health.usnews.com/health-news/best-hospitals/articles/2012/07/16/
which-cities-have-the-best-hospitals.

[34] Singapore Medical Tourism, "My Med Holiday," <http://www.mymedholiday.com/country/singapore>

[35] John Cimble, "Bangkok Capitol of Thailand and Facelift Surgery," Articles Factory, November 2011, <http://www.articlesfactory.com/articles/health/bangkok-capitol-of-thailand-and-facelift-surgery.html>.

[36] John Benson, "Medical Tourism: Latin America Is a Prime Destination," Inside Costa Rica, May 6, 2014, <http://insidecostarica.com/2013/07/10/medical-tourism-latin-america-is-a-prime-destination/>.

[37] Editorial Board, "The Affordable Care Act Comes in with Better-Than-Expected Numbers," Washington Post, April 17, 2014, http://www.washingtonpost.com/opinions/the-affordable-care-act-comes-in-with-better-than-expected-numbers/2014/04/17/0db874aa-c4df-11e3-b195-dd0c1174052c_story.html.

[38] "Obamacare and Employment: Grim Prognosis," The Economist, February 5, 2014, <http://www.economist.com/blogs/democracyinamerica/2014/02/obamacare-and-employment>.

[39] Michael Niebauer, "D.C. Far Outpaces Nation in Personal Earnings," Washington Business Journal, December 17, 2013, <http://www.bizjournals.com/washington/blog/2013/12/dc-far-outpacesnation-in-personal.html>.

[40] .Edward Wong,“One-Fifth of China’s Farmland Is Polluted,State Study Finds,”New York Times, April 17,2014,<http://www.nytimes.com/2014/04/18/world/asia/one-fifth-of-chinasfarmland-is-polluted-state-report-finds.html>.

[41] Heather Timmons and Malavika Vyawahare,“India’s Air theWorld’s Unhealthiest,Study Says,”New York Times,February 1,2012,<http://india.blogs.nytimes.com/2012/02/01/indias-air-theworlds-unhealthiest-study-says/>.

[42] Tristan Edis,“The 7 Who’ll PayHalf the Carbon Tax Bill,”ClimateSpectator,November 19,2013,<http://www.businessspectator.com.au/article/2013/11/19/7-wholl-pay-half-carbon-tax-bill>.

[43] NeilWinton,“Tesla Success Forces Long-Term Skeptics to Relent,a Bit,”Forbes,March 17,2014,<http://www.forbes.com/sites/neilwinton/2014/03/17/tesla-success-forces-long-term-sceptics-torelent-a-bit/>.

[44] Sam Frizell,“General Motors Bailout Cost Taxpayers \$11.2Billion,”TIME, April 30,2014,<http://time.com/82953/generalmotors-bailout-cost-taxpayers-11-2-billion/>.

[45] Pamela Engel and Rob Wile,“11 American Cities That Are Shellsof Their Former Selves,”Business Insider,June 26,2013,<http://www.businessinsider.com/american-cities-in-decline-2013-6>.Trim

[46] Tom Phillips and Lanzhou Xinqu, “From Sand to Skyscrapers: Inside China’s Newest City as 400 Million Move to Towns,” The Telegraph, June 17, 2013, <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/10123620/From-sand-to-skyscrapers-Inside-Chinas-newest-city-as-400-million-move-to-towns.html>.

第7章 企业和城市的责任

我们鼓励寻求经济增长的都市圈努力吸引符合其定位的跨国公司，研究了跨国公司的决策流程以帮助城市更加有的放矢地招商引资。接下来要谈的问题是：被招商的跨国公司在城市中应当如何作为？此外，我们还要思考城市和城市区作为经济发展代理的新地位。显然，这种地位和它们的传统地位不同，以前城市只是为市民提供公共服务的管理者。

我们可以假设两种极端情况。第一种情况，被招商企业是无赖公司，只知道疯狂榨取利润，一旦无利可图转身就走，马上投入下一个提供各种优惠措施的国际城市。第二种情况，被招商企业寻求的是长期发展，计划持续投入开发业务，帮助自身和城市同时实现繁荣。

大部分被招商的企业都会为城市同时带来正面和负面两种影响。比方说孟买市准备吸引一家钢铁公司投资建厂，好消息是此举会创造很多工作机会，坏消息是钢铁厂会给城市造成污染，在管理松懈的情况下污染会更加严重。另外，修建钢铁厂会给孟买市带来很大的经济收入，但问题是会增加当地谷物的粉尘含量。再比如，孟加拉国首都达卡吸引了很多跨国服装品牌来此做贴牌加工，此举极大地促进了城市的GDP增长，但也因此发生了可怕的工厂火灾事故，导致数百人丧生。^[1]

跨国公司在城市中的作用和影响

我们假定跨国公司选择某个城市不是为了搞慈善而是为了获取投资回报。买卖双方的计算都希望证明企业来此投资既能创造工作机会又能实现

目标回报率。如果计算表明投资可带来足够回报，企业会感到城市和投资者双方都会满意。

但是，很多软条件的存在会影响跨国公司在发达国家和发展中国家的顺利投资。例如，在法国羞辱奥运圣火传递之后，中国爆发了全民抵制法国的运动，导致2008年家乐福超市出现重大损失，直到今天都没有全面恢复。中日之间就钓鱼岛问题引发的激烈行为，对北京、上海和各地的日本汽车销售造成严重打击。^[2]印度各大城市对于跨国公司对国内市场的渗透也是民意沸腾，^[3]由此可见，跨国公司必须对公共关系保持警惕，努力阻止城市出现针对企业经营的动荡情绪。

企业也可能为获取某些额外优势而选择城市，如：

- 提高企业的市场覆盖率和影响力。
- 与竞争者和破坏者斗争，保护企业品牌。
- 在市场份额增长和利润增长之间寻求平衡。

从城市的角度来看，需要思考的问题是跨国公司或中小型企业是否愿意对城市发展做出持续贡献。城市要面对的问题包括：

- 贫困、饥饿和贫民窟
- 失业率和流浪人员
- 落后的实体和数字化基础设施
- 交通拥挤

·入学率低

·犯罪、黑帮和街头暴力

对于这些问题企业可以承担哪些责任呢？诚然，这些问题由来已久，它们的起因和企业并无任何关系，那么企业是否应当参与解决呢？反之，城市在对企业招商之前会不会也如此调查对方的老底呢？城市是否可以建议被招商企业协助其致力于社会和经济环境的改善呢？

大多数跨国公司都有企业社会责任目标，明确了在业务所在城市要开展的具体援助行动。例如，日本住友电气公司为业务所在城市制订了基本的社区扶持计划，其中包括资金捐助、人力资源开发以及义工活动等。^[4]韩国最大的钢铁制造企业浦项公司在全球各地城市都有业务，该公司在2013年东亚30强企业奖中被评为社会责任管理最佳企业。^[5]浦项公司长期致力于业务所在城市的教育、卫生、文化和社会福利活动。一些城市会敦促公司为社会责任贡献更多资源，以降低当地反对企业投资的声音。例如在印度城市布巴内斯瓦尔，当地政府希望浦项公司更为积极地参与社会责任活动，以避免反对人士的挑战并取悦选民。^[6]

如今，各国城市在管理社会问题方面越来越倾向于寻求企业帮助而非政府支持。原因在于，政府财务捉襟见肘，只有企业具备解决社区问题的资源。正因为如此，我们认为民众会越来越重视企业的社会责任表现，并以此为基础决定哪些品牌值得购买和支持。民众不但会对企业的生产和销售进行评比，而且会衡量企业在解决社会问题方面提出的建议和展现的价值。因此，跨国公司必须更为关注企业存在的目的和信誉。换句话说，除了树立公司品牌，企业还必须考虑如何经营自己的社会形象。

本章我们将讨论以下几个问题：

(1) 企业经营会对城市经济带来哪些损害？

(2) 企业可为城市经济带来哪些改善？

(3) 城市如何保证目标企业为本地经济多做贡献少惹麻烦？

企业经营会对城市经济带来哪些损害

在其他条件相同的情况下，企业会选择经营成本最低的城市开展业务。这种低成本包括人力成本、土地成本、资本成本和管理成本等很多方面。其中，管理成本往往在决定企业的城市选择方面发挥着四两拨千斤的作用。如果某城市未出台最低工资保障法和工作条件保障法，国外投资者就会获得低成本优势。发展中国家及其主要城市之所以备受跨国公司青睐，就是因为它们在保护儿童和劳动者方面的立法情况很不足。我们来看看下面的案例。

1995年耐克公司和巴基斯坦一家名为SAGA集团的公司签约生产足球。^[7]耐克公司知道巴基斯坦存在大量使用童工的情况，境外生产使用廉价的童工缝制球皮，为耐克创造了极大利润。在慈善活动的掩饰下，耐克的行径没有得到暴露。1996年5月，在耐克公司印度尼西亚的血汗工厂中，一个12岁的小女孩每周要工作70个小时生产球鞋。耐克对此依然视若无睹。1996年6月，《生活》杂志刊登了一篇文章，配图是一个12岁的男孩拼命工作只能换来可怜的薪水。随后几周，美国和加拿大的反对者在耐克鞋店外展开了声势浩大的抗议活动。1998年5月，耐克为所有生产工厂制定了行为规范守则，其中规定制鞋工厂不得雇用任何18岁以下的童

工。耐克公司承诺杜绝使用童工现象，保证各地的生产商遵守美国的劳动卫生和安全规定。

另一个惨痛案例是2013年4月底孟加拉制衣厂发生的大火，火灾事故共导致1034名纺织工人丧生。这起事件为孟加拉年产值200亿美元的对外服装加工业敲响了警钟，提醒城市危险工作条件可能带来的致命伤害。经调查，火灾发生的原因是因为厂房建筑质量低劣以及对安全管理的忽视。

[8]

当国外企业未能关注其负外部性问题时也会为城市造成伤害，特别是为环境带来的污染。外资工厂排放的二氧化碳会污染所在城市的空气，排放的化学废料会毒害所在城市的水源。正是因为发展中国家在环保管理方面存在漏洞，很多发达国家的企业才纷纷把高污染工厂转移到发展中国家的城市。例如，日本把很多有毒工厂转移到发展中国家，那里的政府官员根本不管污染问题，只关心能为城市带来多少工作机会。

每一个国家都应当建立和实施与人权相关的法律，以保证最低工资以及劳动者的健康和生产安全。工会是向政府施压的重要力量，它可以敦促政府设定最低工资标准、安全生产条件以及提供其他保护措施。但是在很多经济不发达国家的城市，工会要么根本不存在，要么势单力薄或是高度腐败。此外，调查记者和独立媒体也是曝光企业丑闻的重要力量。但是在很多国家，新闻媒体也是不够强大或存在腐败问题。也许有人寄希望于反对党，认为他们可以争取选民支持以改善危险的工作条件。但是反对党多半只会喊口号，缺乏足够的资金支持和有效的领导。

有鉴于此，我们只能希望更多的跨国公司主动承担责任，监督当地的

工作条件，拒绝在劳动环境臭名昭著的国家开展业务。随着更多的跨国公司为维护品牌声誉而选择良好的工作环境，国家才会加强管理，要求前来投资的企业遵守规定并提供更为安全的工作条件。

企业可为城市经济带来哪些改善

除了为跨国公司和中小企业提供经济方面的回报，城市还必须开发其他方面的吸引力。具体而言，城市应当树立生活质量方面的良好形象。

有些城市有幸拥有这样的自然景观和生活设施。例如，柏林是欧洲的文化中心，象征着全新的生活方式，吸引了来自全球各地的企业和创造型人才。瑞典和芬兰的城市在高科技数字化初创企业方面是欧洲的领先者。斯德哥尔摩是欧洲数字化互联程度最高的城市，这里有很好的创业氛围，出现了很多知名企业，如Kazaa、Skype、MySQL、Pirate Bay和Spotify。

城市必须努力为招商创建品牌形象。兴建会展中心是提高城市吸引力的常见策略。2001年11月，波多黎各启动了波多黎各会议中心的项目。一期项目吸引了2亿美元投资，包括一座展厅、会议楼、舞厅和支持服务区。该项目是推动圣胡安湾地区旅游业综合工程的一部分，整个工程包括多家赌场、酒店、餐厅以及其他商务和娱乐设施。[\[9\]](#)在佛罗里达州，橘郡会议中心是美国最大的会议中心设施，面积达700万平方英尺，拥有各式各样的功能和豪华装饰，对于发展奥兰多市的经济发挥了重要作用。

[\[10\]](#)

在全球化竞争的经济时代，市政府和城市管理者面对的最大挑战是改变人们的思维方式。市长或许明白开发城市竞争优势对于招商引资的

重要性，但城市管理者怎样才能帮助选民意识到这样做符合每个市民的利益呢？选民要的是服务和低税率，他们大多数人都是在职者，希望工作稳定，不希望因为城市发展经济和招商引资而牺牲个人利益。他们担心污染问题，担心房产贬值，担心交通拥堵，总是以短浅的目光看待城市生活。

因此，城市需要具备领袖魅力的管理者，他能摆明利害关系，赢得市民的认可，说服他们支持跨国公司为城市投资和创造工作机会。城市的市长应当让选民相信，经济开发带来的社区改造和人才吸引是对大众有利的，针对基础设施和学校开发推出的债券融资是必要的，它们可以保证城市未来的富强，能够为自己和下一代创造工作机会。

正如跨国公司必须大力推动对城市的企业责任，城市管理者和民意领袖也必须呼吁市民对企业和投资的关注。换言之，这是一场以牺牲当前利益换取未来发展的博弈。

城市生活方式的转变还有另外一个层面，即闹市区向步行街商场的转变。阿根廷布宜诺斯艾利斯市的佛罗里达大街是整个城市的商业动脉，吸引了大量游客来此休闲购物。每天约有100万人来到这里消遣，在长达12个街区的道路两旁徜徉于各种时尚专卖店、餐厅和画廊。这里的咖啡厅、商场和皮具店是游客心中热门的消费和购物中心。在佛罗里达大街，著名的企业包括雅典人老书店、哈罗德百货和Galena Pacifico商场，游客可以在这里欣赏由阿根廷知名艺术家创作的5000平方米的大型壁画。

本书作者曾听说过奥利维蒂公司的故事。奥利维蒂最初是意大利一家生产打印机和相关设备的厂商，这家企业在投资办厂时会为当地员工改善住房和其他方面的条件。像这样的“家长式”公司案例还有几个，它们都把

改善员工生活质量作为企业目标。乔治·普尔曼是19世纪末铁路卧铺车厢的创始人，他的公司在伊利诺伊州普尔曼市建立了详细规划的员工城。这里如今已成为芝加哥城市圈的一部分，里面到处是员工住宅和管委会。

需要技术熟练且忠诚可靠员工的企业，应当到劳动法规健全的城市去投资开展业务。像可口可乐和IBM等跨国公司，都是以善待员工以及积极参与社区事务和环境保护而闻名的，并且因此获得了很大回报。实际上，这些企业都把此类活动视为成功实现长期目标的推动因素。

城市如何保证目标企业为本地经济多做贡献少惹麻烦

城市管理者必须清楚，招商引资会为城市发展同时带来正负两方面影响。但是，由于一心关注增加工作机会和经济收入，很多城市往往对其负面影响视而不见。显然，这是一场利益博弈，其中总会有获利和忽略负面影响的一方。

我们希望城市的招商引资是经过深思熟虑的活动。大多数国家及其城市都有法律禁止某些企业投资开展业务，或是限制某些类型企业的业务投资（如重工业和国外媒体公司）。例如，北京正在不断向外转移市内的重工业以减少污染和对环境的破坏。

跨国公司在对全球城市开展业务投资时会遇到很多障碍。2009年，沃尔玛计划在2015年成为印度最大的零售商。[\[11\]](#)但是，这一目标直到今天都没有实现。沃尔玛的成功仅仅停留在最初阶段，即和巴帝集团合资在印度开办的20家批发中心。沃尔玛在印度遭遇的问题有很多，其中之一是小型零售商对这家大型跨国企业的集体反对，最终成功阻止了沃尔玛向直接

零售渠道的渗透。2013年，沃尔玛停止了在印度的投资业务，因为公司无法在这里开展直接零售活动。

第二个问题是印度政府高度复杂的管理规定，这个国家在购置商业地产和申请开店方面存在各种官僚问题和腐败现象。在印度要获取市政许可非常困难，而且办理时间非常长。这种情况不但让沃尔玛头痛，对印度本土企业也是如此。企业申办业务需要获得几十个部门的许可，到市政部门办理一大堆执照。为了加速办理过程，很多企业管理者坦言只能掏钱贿赂官员。

第三个问题是合规性问题，即沃尔玛是否违反了《美国境外腐败行为法》。沃尔玛的处境很尴尬，它必须保证合作方和员工同时遵守美国和印度的相关法律。此外，沃尔玛在墨西哥的经营也遇到了类似的问题。[\[12\]](#)

第四个问题是印度政府规定国外零售企业必须采购30%的印度产品。沃尔玛认为无法接受，希望把比例降低到20%。但是，一些印度官员却希望把比例提高到40%或50%。2014年印度政府将举行换届大选，目前看来似乎很难对30%的采购量做出改变。[\[13\]](#)

目前沃尔玛在印度的投资项目已经停止。在其开发的超市中，有一个项目因为缺少建设许可被当地市政府叫停封闭。在另一个批发超市，沃尔玛销售的大米、扁豆、水果和蔬菜必须另外申请许可，结果造成了无证经营。[\[14\]](#)显然，要全面满足印度和美国的所有法律法规，沃尔玛必须高度警惕如履薄冰，否则一不小心就会受到制裁。要进入印度的城市市场需要经历西天取经般的困难，这使得沃尔玛的继续扩展变得毫无意义。

沃尔玛的案例充满讽刺，它显示了发展中国家的城市希望招商引资，但结果发现地方反对者、国家法律和各种规定充满各种阻力。为解决这些问题，城市必须做到：（1）确定希望对哪些企业招商；（2）思考如何简化办理流程，让企业开展投资业务变得更轻松。

本章小结

寻求经济增长的城市喜欢吸引那些希望在本地建立办事处、工厂和零售店的跨国公司。我们认为这种思路比较幼稚。城市应当更加关注的是哪些行业和企业是值得招商的。它们应当借力最有可能成功的企业，开发在特定行业领域的优势。

我们在本章介绍的内容是，进入发达国家和发展中国家城市市场的跨国公司只有在大力参与企业社会责任活动，努力赢得当地管理者和民众支持的情况下才能取得成功。很多来自当地的反对企业会掀起针对外来企业的反对和抗议。跨国公司必须关注其对城市的社会责任，因为企业积累的商誉和投资回报率一样重要。

反过来，城市应当思考哪些跨国公司会为本地经济创造净增长。它们应当思考跨国公司会为本地经济带来哪些影响，以及能否帮助城市解决当前社会问题。有些企业会同时为城市带来正负两方面的影响。城市必须决定是否让目标企业为造成的负面影响买单。还有些企业则不同，它们开展投资业务不但为城市提供工作机会和经济收入，而且努力帮助城市解决各种社会问题。显然，后者才是城市需要吸引的最佳企业。

思考问题

1.观察你所在的城市正在招商的行业，它能为城市经济带来哪些好处？会产生哪些不利影响？该行业能否解决这些问题？抑或是必须由地方政府出面消除影响？该行业是不是值得招商的正确选择？

2.请指出你所在的城市当前面对的一个主要问题，如教育、卫生、贫困和腐败问题，需要企业在未来三年内致力于加以改善的问题。

3.你所在的城市能否建立奖励机制，表扬模范企业行为，激励其他企业进行效仿？

[1] .Gianluca Mezzofiore,“Bangladesh Dhaka Garment Factory Fire:Gap,Next and Primark Among Brands Caught in Deadly Blaze,”International Business Times,October 9,2013,<http://www.ibtimes.co.uk/walmart-george-bangladesh-garment-factory-fire-dhaka-512562>.

[2] Anna Mukai,“Toyota China Sales Decline Slows as Anti-JapanBoycotts Fade,”Bloomberg,December 3,2012,<http://www.bloomberg.com/news/2012-12-03/toyota-china-sales-declineslows-as-anti-japan-boycotts-fade-1-.html>.

[3] Amelia Gentleman,“Indians ProtestWal-Mart’s Wholesale Entry,”New York Times,August 10,2007,http://www.nytimes.com/2007/08/10/business/worldbusiness/10walmart.html?_r=0.

[4] Sumitomo Electric,“Our Volunteer Staff Making a Social Contribution:Renovating an Elementary School in Thailand,”January 4,2014,http://global-sei.com/smile/2014/01/10_1014.html.

[5] “POSCO:Selected as‘Excellent Company in Corporate SocialResponsibility Management’,”4-Traders.com,November 15,2013,<http://www.4-traders.com/POSCO-6494927/news/POSCO--Selected-as-Excellent-Company-in-Corporate-Social-Responsibility-Management-17466082/>.

[6] Meera Mohanty,“Odisha Officials Say Posco Not Helping ItsOwn Cause,”The Economic Times(India),January 18,2014,<http://economictimes.indiatimes.com/industry/indl-goods/svs/Trim Size:6in x 9in Kotler bnotes.tex V3-07/10/20148:04am Page 233Notes 233metals-mining/odisha-officials-say-posco-not-helping-its-owncause/articleshow/28979449.cms>.

[7] Richard M.Locke,“The Promise and Perils of Globalization:TheCase of Nike,”Industrial Performance Center,Massachusetts Instituteof TechnologyWorking Paper Series,July 2002,<http://ipc.mit.edu/sites/default/files/documents/02-007.pdf>.

[8] Nilanjana Bhowmick,“Bangladesh’s Garment Factories StillUnsafe forWorkers,Says Report,”TIME,March 12,2014,<http://time.com/21038/bangladeshs-garment-factories-still-unsafe-forworkers-says-report/>.

[9] Meet Puerto Rico,<http://www.meetpuertorico.com/nav/facilities>

[10] Alen J.Shienman,M&CEvents,June 2012

[11] Megha Bahree,“Wal-Mart’s Path to Power in India Hits ItsLimits:The Lawyers,”Wall Street Journal,April 1,2013,<http://online.wsj.com/news/articles/>

SB10001424127887324373204578373830411211410.

[12] David Barstow and Alejandra Xanic van Bertrab, “The Bribery Aisle: How Wal-Mart Got Its Way in Mexico,” New York Times, December 17, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/12/18/business/walmart-bribes-teotihuacan.html>.

[13] Matthew Pennington, “India Defends Rules for Foreign Retailers,” AP News, October 10, 2013, <http://bigstory.ap.org/article/indiadefends-rules-foreign-retailers>.

[14] Megha Bahree, “Wal-Mart’s Path to Power.”

第8章 营销者如何管理以城市为中心的全球化经济

我们在前面已经谈到，在全球经济增长最快的城市开展业务，对于大中型跨国公司如何互相竞争目标投资城市，以及城市之间如何进行招商引资竞争，同时具备两种完全相反的影响。企业营销者的目的是选择最好的城市建立总部和业务分支机构，城市营销者主要通过经济发展部门进行宣传推广，目的是获得竞争优势，成功实现对目标企业的招商。

实践这一思路必须克服两大障碍。从企业角度来说，企业和营销机构必须改变几十年来形成的全球市场扩展必须在国际和国家水平展开的错误观念。如今，绝大多数有关经济增长的数据和分析都是全球、区域和国家角度整理的，很少有从城市和城市区的角度展开的分析。因此，企业营销者传统的战略趋势是从国家层面调查增长机会，从中央政府层面加以实施。我们把这种思路称为外交式营销，这种思路早已过时。

现在我们知道经济增长并不是在国家层面发生的。全球主要城市的GDP增长率远超这些城市所在国家的GDP增长率。企业营销者必须转变关注点，从地区和国家增长转移到城市增长，为寻找增长机会努力挖掘城市区的经济数据。

从城市营销的角度来说也存在对应的问题。传统的城市经济规划强调对本地中小企业的支持，强调对小型初创企业的培育。这种观点非常普遍是因为城市管理者认为小企业可以创造大量就业。尽管统计表明这一点的

确无可厚非，但它并不是城市实现经济增长的关键所在。全球经济增长是由消费、贸易以及大中型跨国公司对产品服务的投资推动的，并不是小型企业推动的。跨国公司可以兼并成功的小型企 业，将其转变为全球业务网络中的一颗棋子。城市经济体要想发展壮大到国际规模，必须吸引大中型跨国公司投资建立总部和业务分支机构。为小型企业提供支持固然重要，但它无法保证城市的繁荣富强。

简而言之，跨国公司必须认识到，全球经济增长城市是它们实现营收和扩大利润的关键。城市也必须意识到，自身能否实现经济增长取决于成功吸引跨国公司开展业务投资的能力。

企业必须转变思维，把关注点从大（全球、地区或国家层面）变小（城市或城市区层面）。它们必须学会以城市为中心开发消费、贸易和投资活动。反之，城市必须把关注点从小（小型企业）变大，学会吸引跨国公司及其业务分支机构。当然，城市也要支持小企业的发展以维持当地就业水平，但是要牢记忽略对大中型跨国公司的招商必然无法实现重大经济增长。换言之，大中型企业是城市发展经济之本。综上所述，这些问题正是当今跨国公司和城市要面对的战略挑战。

我们先来分析企业营销问题。跨国公司感兴趣的是选择正确的城市作为生产、配送、销售和产品服务支持中心。这项任务通常由企业的业务开发部门负责，由总监级战略营销师和本地专家组成。他们的目标是在全球经济增长最快的城市部署公司业务，在这些城市建立企业和营销机构，然后在存在业务的城市之间建立组织网络。为此，他们必须寻找投资机会并争取最高管理层的支持。

企业营销者必须学习如何寻找、选择、组织和经营高增长率城市市场。跨国公司在全球各地拥有很多业务分部，哪些城市是建立分部的最佳选择？哪些城市在上游供应商和下游消费者方面能为业务部门提供最好的价值链？

营销投资也是一个需要优先关注的问题。全球存在高经济增长的城市有很多，哪些最符合企业的竞争优势？营销者必须学习如何评比不同国际城市的投资机会。他们必须成为人口统计专家、经济分析师和经验丰富的行动倡导者，这样才能赢得高级管理层对战略投资决策的支持。此外，他们的投资战略还必须和城市的发展机会，而不是和国家政策相吻合。

跨国公司营销者确定与其投资目标相吻合的候选城市后，必须和城市管理者谈判以获取最佳招商条件。由于其他企业（通常是竞争对手）也有意对这些城市投资，此类谈判过程往往非常复杂。

企业营销者应为城市准备投资计划书，就投资条件展开谈判。企业必须综合衡量不同候选城市提供的各种优惠政策。如果达成协议，企业应把其业务和营销机构组建成城市级的战略部门，而不是战术型销售部门。营销者必须深入已选定的全球经济增速最快的城市市场，在那里赢得市场份额和利润。

全球营销者必须成为地理学家、人类学家、人口统计学家、社会学家、经济学家和企业管理者，这样才能在全球文化和经济发展领域表现各异的城市市场中成功经营业务。换句话说，他们必须成为城市地理营销大师。

每一个品牌都要经过本地化才能融入国际城市的文化背景。国际品牌虽然有市场影响力，但必须根据地方文化做出调整。换言之，跨国公司必须适应全球不同城市的独特需求以及它们提供的不同机会，必须调整其产品组合、定价、促销、配送渠道和销售管理，使之符合城市的地方需求。

跨国公司总部和业务分支机构必须积极参与所在城市的社会生活。营销者必须开发独特的，与所在城市的需求、文化和发展目标相吻合的企业社会责任活动。他们必须赢得当地民众的认可和支持。

企业营销者不能成为简单的国外代理机构，而是必须成为目标城市的商业和民事管理者。他们必须努力满足所在城市的需求，与当地的政府、民事和商业管理者建立良好的个人关系。企业必须委派城市营销经理在目标城市停留足够长的时间，以维护重要的企业关系。

跨国公司的组织结构应当是以城市为中心的自下而上式的企业矩阵，而不是自上而下式的业务委派。城市中心型营销者必须把一个城市区的业务和其他城市区的业务绑定在一起，以实现高效的生产、交叉营销和交叉销售。

城市营销者需要具备出色的企业管理能力。企业中常见的金字塔式资源分配体系在城市营销中必须被颠覆，为创造财富的城市市场分配更多资金，消耗财富的地区和总部营销部门少得资金。全球城市营销者的职业目标是实现国际城市营销者之间的矩阵管理和垂直化的企业责任和领导。企业总部的首席营销官负责委派全球城市营销人员，以及对他们的监督、衡量和评估工作。

综上，企业应当采取的行动可以总结如下：

了解存在经济增长机会的国际城市

假设有一家名为欣皓的中国私营跨国公司，欣皓是一家年营收达200亿美元的集团公司，旗下拥有一家从事供暖、通风和空调设备制造的菱日公司。面对美国很多城市兴建商务和住宅公寓的热潮，欣皓公司准备进行境外投资，为菱日寻找高质量、低成本空调设备生产、销售、服务和安装的机会。

为此，欣皓和菱日必须确定哪个美国城市最适合公司建立美国业务总部以实现最优化销售定位。他们调查了美国商业地产建设排名前20位的城市，其中纽约排名第1，2012年的商建投资为205亿美元；排名第2和第3的分别是达拉斯和休斯敦，投资额约为111亿美元；华盛顿特区排名第4，投资额为96亿美元；洛杉矶排名第5，投资额79亿美元；亚特兰大排名第6，投资额79亿美元。这些城市是美国境内商用空调设备采购安装市场的前六强。^[1]

由于华盛顿特区的大量新建安装项目是联邦政府项目，政府更青睐选择国内供应商，欣皓放弃了这座城市。纽约是非常成熟的商业城市，附近康涅狄格州法明顿市的开利空调已经在这里开展业务多年，欣皓只能放弃纽约。休斯敦和达拉斯的情况也不理想，总部位于达拉斯的雷诺士空调集团会对国外同行造成激烈竞争。另一家竞争对手特灵空调（被总部位于爱尔兰都柏林的英格索兰集团收购）位于北卡罗来纳州戴维森市。戴维森是一座小城，2010年仅有1万人口，距离各主要兴建商业建筑的城市都很远。接下来值得考虑的只有亚特兰大和洛杉矶这两个城市了。欣皓公司注

意到其竞争对手江森自控公司的总部位于威斯康星州的密尔沃基市。江森自控虽然在各主要商建城市都有销售业务，但距离这些城市都比较远。

获取城市经济增长信息

了解以上情况之后，欣皓公司决定在亚特兰大和洛杉矶两个城市中做出选择。根据亚特兰大城市商会公布的信息，2012年亚特兰大在新开工项目数量方面在北美城市中排名第4，在支持企业开办经营方面排名第1，在鼓励创业活动方面排名第4，在城市未来前景方面排名第6。[\[2\]](#)

洛杉矶的表现也很抢眼。洛杉矶大区拥有1300万人口，仅次于纽约市的1900万人口，是美国第二大超级城市区。[\[3\]](#)洛杉矶的GDP值为7924亿美元，仅次于纽约市。[\[4\]](#)从全球范围来看，它是排名第，仅次于东京和纽约的最大城市经济体。[\[5\]](#)此外，洛杉矶还拥有全美第三大华人区，规模仅次于纽约市和旧金山，这一点可为前来投资的中国企业带来很大优势。[\[6\]](#)最后，前面提到的美国五大空调公司总部都不在西海岸。

接触目标城市

接下来，欣皓和菱日公司咨询了熟悉空调行业的美国专业顾问，他们非常了解这些城市和商业楼宇的建设前景，以及美国竞争对手在这些城市空调市场的渗透情况。

中国企业走访了亚特兰大和洛杉矶两个城市，所有相关的经济发展机构，还与政府、商业和民意代表进行沟通。它们调查了这两座城市的商业地产开发增长率，研究了竞争对手的定位情况，从中找出适合投资业务的市场机会。

它们了解了与商业地产开发商建立合作的机会，城市和地区对空调产品的需求量，当地的人才供应情况，城市为其他企业提供的投资优惠措施，以及对中国企业进入当地市场的欢迎程度。在此基础上，公司向这两个城市分别发出了战略投资意向书。对方很快做出积极回应，安排举行会议和进一步的商讨。

城市应当采取的行动

下面我们来看看城市在企业选址的活动中应当如何营销。城市关注的是如何吸引更多企业前来投资开展业务。这项工作通常由市长及其经济开发部门负责，与当地的政治和商业团体一起制定企业招商方案。那么，究竟怎样做才能实现城市和企业之间的双赢，最终为双方都带来收益呢？

确定招商引资的核心优势

城市应确定哪些企业值得招商。城市必须明白这样一点，不是所有企业都适合在你这里投资开展业务的。城市必须先行一步，找出可以为城市带来收益的行业和企业。

为此，城市必须首先确定自身的特点和属性。在这个案例中，亚特兰大和洛杉矶是2012年美国商业建筑市场排名前五位的城市。它们知道有机会吸引国际空调企业前来投资，因为这两个城市都不是美国空调企业的总部所在地。通过调查它们得知中国空调企业非常希望进入美国市场。它们还很清楚成功吸引中国企业可能带来的优势，因为前期的成功经验会吸引更多的中国企业前来投资。中国企业的海外投资活动可以带来更多的中国企业。

接触潜在投资者

于是，亚特兰大和洛杉矶开始主动接触中国空调名企，其中包括欣皓和菱日公司。它们通过这些公司在中国的办事处，以及美国在华的商业代表和企业取得联系。两个城市的市长利用个人渠道和公共渠道发出通知以吸引欣皓公司的关注。很快，中国企业就做出了积极答复。

利用欣皓希望进入美国市场的机会，亚特兰大和洛杉矶可以说服美国空调公司加大大地投资，对境外竞争者构成挑战。开利、江森自控、特灵和雷诺士在这两个城市都有销售机构，但国外空调公司来此建立总部肯定会对它们构成严重威胁。因此，美国空调厂商会考虑在这里加大投资，力争打败中国竞争对手。

同时，这两个互相竞争的城市也知道，欣皓和菱日公司有好几个美国候选城市，在发展中国家的投资机会也有很多。利用竞争对手进行打压的方式可能会让中国企业反感和失去兴趣。这两个城市的做法非常不同，一个选择打价格战，让本土企业和中国企业竞争出价；另一个决定关注中国企业，展开投资细节谈判。中国企业最终很可能会选择后者。

谈判过程

接下来要进行长时间的谈判，讨论各种战略和战术细节。如果讨论富有成果，令双方都产生信任，能为彼此带来共同利益，谈判就会进入下一步，拟定限时备忘录说明基本的排他性条件。

备忘录可为双方提供尽职调查和准备项目计划书的时间。中方负责拟定投资细节，美方负责拟定具体优惠措施，然后互相交换计划书。双方关

于经济利益的谈判会涉及很多相关支持人员和部门，其中包括工程师、行业专家、律师、金融机构、营销专员、公关机构、双方政府商务办、合作方，以及政治、商业和民意代表。漫长的谈判过程可能出现三种结果，一是达成协议，二是以其他选择为基础继续谈判，三是谈判失败终止。如果双方准备达成协议，在最终完成交易之前还有很多细节需要处理。

本章小结

我们在本章以案例形式展示了城市和企业寻找经济发展机会和确定自身优势的过程中是如何进行互动的。在此过程中双方都借助了营销的力量为自己争取优势。如果企业是知名大公司，而且候选城市有很多，选择的天秤就会向企业倾斜，帮助企业获得更多优惠条件。反之亦然，如果某个城市在各方面的表现都优于其他对手，企业几乎没有其他选择，只能在这里开展投资活动。无论是哪一种情况，这种城市和企业之间的互动都需要双方具备丰富的谈判经验，准确的数据，以及根据历史交易形成的良好判断。

我们很清楚，每一天在世界范围内上演着的成千上万的这种互动，一方面将会深刻改变竞争城市的经济增长率，另一方面也会显著影响竞争企业的盈利能力和发展机会。这种变化在很大程度上取决于城市和企业双方对现代营销手段和谈判技能的熟练掌握程度。这些情况表明，企业对企业式的（城市-企业互选）决策过程在全球范围内正方兴未艾，它必将成为决定城市和企业未来的关键。

思考问题

1.你所在的企业在全球城市中选择投资机会时，是否会成立总监级的

部门来负责战略规划？

2.企业中负责参与这项工作的是哪个团队？它向哪个部门汇报？

3.你认为哪个跨国公司在这种城市中心型全球投资目标选择过程中做得最好？

4.你所在城市的经济发展部门是否具备足够的资源、人力和权力以寻找适合城市商业环境的，可为城市带来投资收益的跨国公司？

5.在城市-企业的这种互动中，你的定位、了解、沟通和谈判过程采用的是系统化方式还是随机应变方式？

6.你认为哪些城市在跨国公司招商引资活动中做得最好？

[1] Morgan Brennan, "The 20 Cities With the Most New Construction," *Forbes*, March 3, 2012, <http://www.forbes.com/pictures/mhj45eegjl/introduction-51/>.

[2] Metro Atlanta Chamber, "2013 Mid-Year Metro Atlanta Rankings," [http://www.metroatlantachamber.com/docs/resources/metroatlanta-rankings-\(2013\).pdf?sfvrsn=0](http://www.metroatlantachamber.com/docs/resources/metroatlanta-rankings-(2013).pdf?sfvrsn=0)

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_metropolitan_areas_of_the_United_States

[4] [.http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_U.S._metropolitan_areas_by_GDP](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_U.S._metropolitan_areas_by_GDP)

[5] City Mayors, "The 150 Richest Cities in the World by GDP in 2005," <http://www.citymayors.com/statistics/richest-cities-2005.html>

[6]

[http://en.wikipedia.org/wiki/](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_U.S._cities_with_significant_Chinese-American_populations#California_-_Greater_Los_Angeles)

List_of_U.S._cities_with_significant_Chinese-

American_populations#California_-_Greater_Los_Angeles

补充阅读资料

爱德华·班菲尔德：（1974）The Unheavenly City Revisited. Prospect Heights, IL：Waveland Press.

班菲尔德是一位研究城市规划的理性主义者，他认为城市演变不是政府规划活动的结果，而是人口、技术和经济职能出现变化所导致的。本书第一版写作于1970年，当时正是美国城市的黑暗期。中产阶级家庭和企业纷纷逃离充满暴力和喧嚣的美国城市，转移到郊区地带生活和经营。

最近这些衰落城市中有一部分出现了复兴，这种结果同样是人口、技术和经济方面的变化所导致的。双亲家庭数量的减少，联网新生代的出现，以及跨国公司不断寻找新的生产中心和市场进行扩张，这些才是城市复兴的真正原因，绝非政府规划活动的结果。

穷人搬到了原来中产阶级居住的城郊，以及那些无法复兴但能提供基本福利的城镇。遗憾的是，班菲尔德没能看到大型跨国公司的兴起，以及它们对城市市场的推动作用和在发展中国家削减贫困的巨大成就。跨国公司还激励了国家的职业文化观念，使它们开始渴望获得经济增长机会。面对日益增长的财政赤字，发达国家正在逐渐取消对福利事业的支持。这会为它们带来足以超过发展中国家的经济增长率。

本杰明·巴伯：（2013）If Mayors Ruled the World：Dysfunctional Nations，Rising Cities. New Haven，CT：Yale University Press.

巴伯的这本作品很重要，它能帮助读者了解全球城市如何共享知识和

经验以应对城市的社会、环境、安全、基础设施、信息、人权和教育多样性等问题。他在书中以出色的案例说明市长是如何绕过州政府和地方政府的官僚规定，帮助城市解决实际问题的。这本书详述了城市互存的概念，即城市可以通过信息沟通和共同行动的方式解决国家无法解决的城市问题。

巴伯和本书作者一样列举了城市化和城市组织方面的数据，但是他并没有提出城市经济增长的必要性问题。全球所有城市都在招商引资领域竞争，以创造工作机会、经济收入和税收来源。巴伯没有提出城市市场以及世界城市经济的跨国推动因素。他忽略了城市之间为吸引公私营部门投资彼此竞争的经济问题，这是巴伯作品中的一个分析漏洞。企业对经济发展的刺激和相互之间的投资竞争是保证城市充满生机活力的根本，城市之间的联系是有益的外围条件但并非重要因素。

巴伯在作品中提出了理想化的全球城市管理架构。虽然这一架构缺乏主权意识，但他认为可以帮助城市解决问题，而且有利于在主权国家之间做出实力协调。从当前存在的各种城市间组织以及国际城市市场的巨大规模来看，这是一个很重要的设想。但是我们在本书中对于城市动力提出了完全不同的前提。我们生活在一个由互相竞争投资机会的跨国公司和国际城市组成的全球化市场经济中。自由市场中的城市竞争和国家之间的实力竞争一样残酷激烈。因此，城市与城市之间更多的是竞争关系而非合作关系。城市的市长是政治角色，他们对权力的渴望就像跨国公司对利润的渴望。因此，他们所解决的问题在很大程度上不过是为了实现自己的政治野心。

城市间组织的发展和自发性规则制定，其最大价值是为那些利用城市竞争捞取最大实惠以推动全球化扩展的跨国公司创建一个力量制约平台。换句话说，巴伯强调的是可持续性，而本书作者侧重的是政治力量和商业领域的生死之战，这两种思路都值得了解。

安德鲁斯·杜安伊、伊丽莎白·兹伊贝克、杰夫·斯派克：（2000）

Suburban Nation : The Rise of Sprawl and the Decline of the American Dream. New York , NY : North Point Press.

本书作者与安德鲁斯·杜安伊及其在迈阿密的DPZ团队是很好的朋友。随着全球城市的个人财富、企业总部和最高管理层，以及创意工作者越来越集中于城市中心，如何为企业员工中发展起来的中产阶级提供郊区住房开始成为城市迫切需要解决的问题。

随着跨国公司四海为家的职业化人才已经厌倦了城市郊区过去几十年漫无目标的建设发展。他们希望生活在文化设施丰富、周围环境良好且价格能够承受的郊区。这就是杜安伊的设计目标。希望吸引跨国公司的城市和都市圈必须支持具备美学和艺术感的新城镇的开发。企业用丰厚的薪资吸引公司高管，对于技术人才和中层管理人员必须为他们提供舒适的生活环境，否则人才很可能流失。

杜安伊关注的对象不是理查德·佛罗里达描述的可以在市中心购房的一小撮单身创意阶层，而是服务于跨国公司总部、分部和全球办事处的大量员工及其家人。对于此类人才的竞争，关键在于城市周边地区的土地开发。显然，高楼林立价格昂贵的市中心并不能吸引这个群体。因此，城市开发管委会必须严格控制，要求地产开发商按照规定用途开发房产，保证

城市在招商引资活动中的吸引力。

杜安伊笔耕不辍，在可步行城镇研究方面颇有著述。这些城镇对于员工及其家人具有很大吸引力，他们很难放弃这样的优势转而选择其他地区。换言之，跨国公司在选择城市时不能只考虑有钱在市中心购房的少数高管精英，更要考虑大多数普通员工的生活质量需要。

理查德·佛罗里达：（2002）The Rise of the Creative Class：And How It Is Transforming Work，Leisure，Community，and Everyday Life. New York，NY：Basic Books.

这本书以及佛罗里达的后续作品很值得一读。他对创意阶层在城市复兴过程中发挥的积极作用进行了描述。所谓创意阶层，佛罗里达给出的定义是新一代受过高等教育、收入颇丰，从事娱乐业、软件业和社交媒体行业，在市中心生活，可影响高端住宅、娱乐场所和零售店面地产投资行情的年轻职业工作者。这一阶层源自于信息技术行业，拥有全新的社会身份，和那些在城市远郊生活的普通家庭完全不同。

佛罗里达详细描述了 this 阶层，但是他认为创意阶层可以振兴城市经济的观点有些牵强。这个阶层在城市人口中所占比例很小，其经济产量根本不足以推动大型城市的经济增长和人口增长。它对城市生活和经济的影响无法满足庞大的缺乏资金支持的城市人口所需的经济需求。实际上，佛罗里达所说的创意阶层，实质上是20世纪七八十年代把贫困黑人排挤出城的乡绅化群体的翻版新一代。唯一不同的是，这一次被他们排挤出城市的是中产阶级白人家庭。

创意阶层及其带动的娱乐业和旅游业，可以看做市政经济和地产开发商临时撞到的好运气，绝不会成为大型城市实现可持续经济的基础。能够影响大多数市民生活的可持续经济增长的根基只有一个，那就是吸引跨国公司进行大规模工业投资。因此，城市管理者不应当转移注意力，忽略对可推动大量就业的跨国公司的招商，去关注什么标榜时尚的一小撮所谓创意阶层。你让那些真正从事创新的小企业、科学家和创业者情何以堪呢？

爱德华·格莱泽：（2011）Triumph of the City：How Our Greatest Invention Makes Us Richer，Smarter，Greener，Healthier，and Happier. New York，NY：Penguin.

格莱泽和怀旧派城市规划大师刘易斯·芒福德走的是完全相反的路子。格莱泽并不哀叹已经消亡的事物，而是善于分析当代城市化的现实，积极肯定它的经济、智力和社会价值。格莱泽认为密集的城市可以吸引人力资源并培育创新意识。在创建经济繁荣方面，人力资源要比基础设施的作用更为重要。他反对简·雅各布斯对社区生活邻里化的赞扬，认为个人对创意思想的追求以及人际间的数字互联程度是创建新型社区的基础。

格莱泽的作品反映了大众教育和信息技术为人类观念带来的真实变化。我们不再是芒福德时代浪漫主义的一代，而是思想附属于自然的数字化一代。创新不是华兹华斯诗歌里的世外桃源，而是当前和未来世代存在于当代带来的震撼。因此，聪明头脑才是当今时代的主角。创造性人才接受的教育越多，这个群体越是集中，发挥出来的效应就越大。

城市遭遇的最重要的问题是存在空间限制。随着富人搬迁到市中心文化设施集中的区域，富有创意的人才只能被迫转移到市郊的蛮荒之地。要

避免这种智力流失的灾难，城市只能兴建越来越多的摩天大楼，换句话说就是向上发展而不是向外发展。

简·雅各布斯：（1984）The Economy of Cities and Cities and the Wealth of Nations：Principles of Economic Life. New York，NY：Vintage Random House.

研究城市经济的作品都必须参考简·雅各布斯的这本巅峰之作。她的《城市经济》和米尔顿·科特勒的《邻里政府》（Neighborhood Government）曾在1969年被Urban Affairs书社评为双本精选集。简的伟大之处在于其检验精神。她深入分析了城市的本质，即通过进口替代、消费、贸易和投资等方式为经济开发提供的主要动力，也就是我们今天所说的GDP。简在后期作品中强化了这一观点。本书则把城市经济的演变拓展到了当今的全球化规模加以分析。

布鲁斯·卡兹、詹妮弗·布拉德利：（2013）The Metropolitan Revolution：How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy. Washington，DC：Brookings Institution Press.

布鲁金斯学会以对城市政策活动的支持以及布鲁斯和詹妮弗突破性的研究分析而闻名全美。这本作品为支持经济增长的核心城市提供了组织框架。都会区域（Metro areas），即通常所说的标准城市区（Standard Metropolitan Statistical Areas，SMSAs），会为老城区扩大市场规模并推动其经济发展。

城市从今天的经济意义上说不再是单纯的自治单位，而是老城区以及

围绕其四周的和其他城市区相毗邻乡镇的政治经济结合体。如今，世界各地的老城区已变成区域性金融、娱乐、文化、教育、高档住宅和零售商业区，在周边郊区落户的是制造企业、大量中产阶级住宅和经济适用房，以及为这些社区提供支持服务的商业设施。

这本书深入研究了如何在城市范围内开展更大的经济、政治和社会活动，以解决美国高度城市化所带来的，令州政府和联邦政府也无法有效管理的各种问题。

尼科洛·马基雅维里：（2014/1520）History of Florence.Create Space Independent Publishing Platform.

在对待利用个人政治影响力推动城市发展和城市职能方面，城市规划和商业管理发挥的作用微乎其微。它们在这方面的培训完全是照本宣科或形式化的，与现实城市生活中残酷的政治斗争有天壤之别。人们失去工作，企业经营失败，这些都是因为没有做好学习应对权力的准备。无论人们学习了多少知识，决定他们成功或失败的是经验而不是教育。

要了解城市生活中的政治影响力，可以阅读一些政治作品，其中最值得推荐的是1520年出版的马基雅维里的《佛罗伦萨史》。尽管当今时代政治活动采用的方式和面对的目标有所变化，但政治冷酷的本质和巨大的力量并没有改变。

对于不愿阅读艰深作品的读者，我们推荐阅读由Signet Classics出版的威廉·赖尔登的作品Plunkitt of Tammany Hall：A Series of Very Plain Talks on Very Practical Politics。

本书写作大量引用了麦肯锡全球研究院提供的全面丰富的各类研究数据，对此我们在尾注中有详细说明。我们要特别推荐其中的三份报告，报告中详细记录了全球600座城市经济明星以及支持这些城市发展的8000家跨国公司。它们分别是：《城市世界：城市的经济力量》、《城市世界：城市和消费阶层的兴起》以及《城市世界：国际商业前景的转移》。

在这些报告中，有些内容采用的是2007年的数据，即2008年金融危机之前。因此，它们对2015年所做的经济预测可能在上限方面存在误差。尽管如此，麦肯锡对发展中国家城市经济增长提供的数据仍然十分重要，因为金融危机之后发展中国家对全球经济增长的贡献要远大于发达国家。换句话说，报告很可能高估了欧洲和北美城市的长期经济实力。

约翰·麦克列维特、阿德里安·伍尔德里奇：（2003）The Company : A Short History of a Revolutionary Idea. New York , NY : Random House.

要了解当今跨国公司的巨大实力及其面对的问题，必须从最初的股份制公司开始在更为广阔背景下研究企业的演变过程。企业会从最初阶段演化出很多形式，其中的跨国存在当属实力最强的形式。麦克列维特和伍尔德里奇介绍了企业组织方式的变化，以及主体和个体——即股东利益和相关方利益之间永远存在的矛盾。这本书出版至今已有十年，如今很多情况都发生了变化，使跨国公司的规模、范围和起源都得到了进一步扩展。尽管如此，历史仍将成为评估企业作用和思考其未来发展的重要基础。

刘易斯·芒福德：（1961）The City in History. New York, NY：

Harcourt.

刘易斯·芒福德是研究城市历史的开山鼻祖。这本作品全面分析了历史不同时期城市的不同形态和功能，一直持续到这本书的出版年代。不过，城市在过去50年中发生了很多变化。芒福德向往的是自然和技术平衡相处，能够实现有机发展的规模有限的城市。换成今天的表达就是实现城市可生活性和可持续性的共同发展。这本书是研究城市发展的重要作品，它强调城市的历史发展和理想状态，和当代大型城市以及城市区互相重叠的现实完全相反。

然而可惜的是，芒福德推崇的小城市无法支持跨国公司之间的竞争，无法推动城市经济达到更大的都市级工业、服务、能源、人力、消费市场和金融投资规模。面对经济全球化的影响，他理想中的小城市正在逐渐衰退。可以说，芒福德在50年前所追求的以社会和环境共存为特征的城市设计思想，在今天看来更像是一种怀旧思潮。在当今巨大的城市技术社会中，人际关系具有社区分化和社交媒体化特征。城市已经无法倒退回以前的时代。

史蒂芬·罗奇：（2009）The Next Asia：Opportunities and

Challenges for a New Globalization. Hoboken, NJ：Wiley.

本书作者在亚洲生活多年。在这里有一些经济学家非常了解亚洲经济力量的崛起以及西方世界应当如何努力适应这种变化，他们为我们提供了很多见解，史蒂芬·罗奇就是其中的一位。罗奇曾在摩根斯坦利任职，现在在耶鲁大学工作。他对世界经济力量的变化以及由此带来的机遇和挑战具

有异于常人的敏锐观察。罗奇非常了解世界东方充满活力的经济实体，他很清楚亚洲的经济增长源自于城市的人口和市场购买力，以及当地长期被压抑的重商意识。如今在各国中央政府的政策支持下，这种压抑正在快速得到释放和改变。

萨斯基娅·萨森：（2012）Cities in a World Economy（4th ed.）.Los Angeles，CA：Sage.

萨斯基娅·萨森的作品有助于了解分布全球的企业如何在国际城市中集中其服务职能。如今，城市发展不再是生产增长的结果。很多跨国公司服务部门提供的工作机会和消耗的成本甚至超过了生产部门。随着企业逐渐退出直接生产和产品组装，其研发、财务、采购、物流、沟通、营销等服务部门的规模都在扩大，在全球城市中的业务规模越来越集中。

我们建议萨森在新版作品中补充对发展中国家新兴经济城市的介绍。此外，我们在一些术语的命名法问题上也和她有不同看法。

如今每一个城市都是国际化城市。城市的衰退导致企业迁往国外发展，这样的例子比比皆是。这一点充分说明任何城市都无法逃过商业国际化带来的影响。从这个意义上说，现在已经不存在本土企业这种说法了。

阿文德·萨勃拉曼尼亚：（2011）Eclipse：Living in the Shadow of China's Economic Dominance.Washington，DC：Peterson Institute for International Economics.

阿文德·萨勃拉曼尼亚2011年的这本作品是首部从宏观经济角度记录中国在贸易、财富和金融领域的绝对优势地位的。他深刻理解中国稳定经

济政策对于促进城市发展的重要意义。作为一位学者，他具备每一个在中国经商的企业家的智慧，深知人民币很快将会成为全球流通货币，挑战美元作为外汇储备货币的地位。

雷蒙德·弗农：（1998）*In the Hurricane 掙Eye*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

哈佛大学的雷蒙德·弗农是一位深入研究跨国公司的分析人员。他的作品《主权困境》（*Sovereignty at Bay*）和《飓风之眼》（*In the Hurricane 掙Eye*），是研究大型企业国际化重要的学术分水岭。弗农自二战末期就开始跟踪跨国公司的增长，关注行业在本国发展和国外发展之间的矛盾。国家政府一直努力维持对经济发展的控制，以阻止跨国公司投资及其全球影响为本地企业带来的灾难。它们为控制跨国公司实力和政治影响力而设计的管理制度既经历过成功也经历过失败，其间出现过国有化、管理制约和开放投资等不同时代。尽管如此，20世纪90年代还是出现了重视跨国公司发展的趋势。

弗农教授于1999年去世，他在过去15年中对全球贸易投资的分析令我们受益颇丰。但是2008年金融危机之后，各国财力受到损失，无力刺激国内经济增长，使跨国公司投资逐渐成为推动国家繁荣的主力。此外，弗农的另一个贡献是预见到地方政府在绕过国家限制对跨国公司招商方面日益增长的重要作用。我们在本书中也提到了这一趋势的发展。对于弗农提出的观点，我们希望未来会有学者继承其衣钵继续开展对跨国公司的分析研究。

约翰·瓦辛科：（2006）*The Merchant of Power* : Sam Insull ,

Thomas Edison , and the Creation of the Modern Metropolis.New
York , NY : Palgrave Macmillan.

这是一本经过深入研究的作品，以案例形式为读者展现了城市经济开发的三大中心要素：创新基础设施、商业组织和政治活动。萨姆·英萨尔是爱迪生的秘书兼会计，是他把爱迪生的电力发明大范围应用到了芝加哥的基础设施以及城市周围的远郊区县。

英萨尔的私人企业推动了芝加哥的发展，使之成为美国第二大城市。它们生动体现了创新和实施之间的差距，以及基础设施在城市经济发展中的中心地位。英萨尔创建了大量上市控股公司，其中包括很多在大萧条时期倒闭的公司。他的对手是公共基础设施所有权的拥护者，这些人把英萨尔告上法庭，但最后法院宣布无罪释放。可以说，没有萨姆·英萨尔的财务天赋和巨大坚持，芝加哥就不会形成今天的发展。在当今发达国家创业精神普遍得不到尊重的环境下，英萨尔似乎是一个不合时宜的人物，但毋庸置疑的是他曾是那个时代推动经济增长的英雄。

中英对照表

英 文	中 文
GWP	世界生产总值
Jane Jacobs	简·雅各布斯
PPP	购买力平价
Cities and the Wealth of Nations	《城市与国家财富》
The Death and Life of Great American Cities	《美国大城市的死与生》
financial integration	金融一体化
IoT	物联网
Bruce Katz	布鲁斯·卡兹
Brookings Institution	布鲁金斯协会
unincorporated areas	非建制区域，未规划区域
Michael Porter	迈克尔·波特
Competitive Advantage	《竞争优势》
Walter Page	沃尔特·佩奇
Ken Loo	肯·罗
Rudolph Giuliani	鲁道夫·朱利安尼
Richard J. Daley	理查德 J. 戴利
Gary Hamel	加里·哈默尔
Vijay Govindarajan	维扎·戈文达拉扬
Irving Rein	欧文·雷恩
Donald Haider	唐纳德·海德
Marketing Places	《地方营销》
Christer Asplund	克里斯特·阿斯普兰德
Michael Hamlin	迈克尔·哈姆林
David Gertner	戴维·盖特纳

(续)

英 文	中 文
Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy	《亚洲重定位：从经济泡沫到持续发展》
Think ASEAN	《亚洲营销反思》
Simon Anholt	西蒙·安霍尔特
Place Branding	《地方品牌》
Rainisto Seppo	瑞尼斯特·泽波
Place Marketing and Branding: Success Factors and Best Practices	《地方营销和品牌化：致胜要素和最佳实践》
Magdalena Florek	马格达列纳·佛罗瑞克
Nina Marianne Iversen	妮娜·玛丽安娜·艾弗森
Joao Freire	乔奥·弗雷尔
Guiseppe Marzano	吉塞普·马扎诺
Vidur Saghal	维都·萨格尔
Hermann Simons	赫尔曼·西蒙斯
Naomi Klein	娜奥米·克莱恩
Naguib Sawiris	纳吉布·萨维里斯
Mohammed Morsi	穆罕默德·穆尔西
Andrew Levine	安德鲁·莱文
Richard M. Daley	理查德 M. 戴利
Ron Huidai	罗恩·胡尔戴



WILEY

[美] 菲利普·科特勒 著

Philip Kotler

李桂华◎译

营销十宗罪

如何避免企业营销的致命错误

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



TEN DEADLY MARKETING SINS

SIGNS AND SOLUTIONS



机械工业出版社
China Machine Press

科特勒营销系列

营销十宗罪：如何避免企业营销的致命错误

Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions

（美）菲利普·科特勒（Philip Kotler） 著

李桂华 译

ISBN：978-7-111-47355-8

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序

译者序

致谢

引言 市场营销现状

第1章 企业没有充分关注市场和客户导向

第2章 企业没有充分理解目标客户

第3章 企业没能更好地明确和监控竞争对手

第4章 企业没有很好地管理与利益相关者的关系

第5章 企业不善于把握新机会

第6章 企业的营销计划和计划过程有缺陷

第7章 企业的产品和服务政策与市场脱节

第8章 企业的品牌建设及沟通技巧很弱

第9章 企业没有很好地组织起来实施卓有成效的营销

第10章 企业没有最大化利用科技力量

后记

推荐序

营销的常识和傅里叶分析

“这是一个充满捷径思维的时代，我们最需要的是常识。”

幸亏书的价值不是按照字数多少来衡量的，而且往往是相反的。本书是一本关于营销的箴言之集，你需要随身携带并每天阅读反省。书里没有刻舟求剑式的“干货”，更没有标榜成功可以复制的“诀窍”，这本小书只有关于营销的常识和科学真理。在这个到处都是打着“互联网思维”之名、行“发财焦虑症”之实的虚妄时代，我们需要这样一本关于常识的书来提醒我们：成功的企业实践90%来自对商业常识的笃行，10%来自对市场和趋势的洞察。

基于对全球300多家企业的研究和咨询服务，在本书中菲利普·科特勒先生为我们总结了企业营销的十个致命陷阱（十宗罪）：

- 1.没有客户导向。
- 2.没有客户细分。
- 3.企业未能很好地界定竞争对手和监控竞争。
- 4.糟糕的利益相关者管理。
- 5.企业不擅长开发新的商业机会。

- 6.企业营销计划系统千疮百孔。
- 7.企业的品牌打造和市场传播懦弱。
- 8.企业没有有效地组织起来进行营销。
- 9.企业对产品和服务组合的管理松散。
- 10.企业未能有效融合利用新技术。

菲利普·科特勒先生进一步对每宗罪在企业的具体表现症状进行了描述和总结，方便我们对号入座。

最后菲利普·科特勒先生提出了十个改革方法：

- 1.企业必须细分市场，选择最优目标市场，并开发强有力的定位。
- 2.企业必须深度刻画消费者的需求、感知、偏好和行为，并不断激发组织内外部的人员服务客户的激情。
- 3.企业必须很好地了解主要竞争对手的优劣势和目标。
- 4.企业必须通过慷慨的行为与利益相关者建立伙伴关系。
- 5.企业必须建立一个“发现、评估和执行”最佳商业机会的系统。
- 6.企业必须建立一个营销计划系统，这个系统可以不断产出具有洞察力的长期和短期营销计划。
- 7.企业必须更加有力地管理其产品和服务的组合。

8.企业必须利用成本有效的沟通和推广平台打造更加强大的品牌。

9.企业必须在组织内各部门之间建立团队协作精神。

10.企业必须不断融合新技术以获得市场优势。

读菲利普·科特勒先生的这本书总使我联想起傅里叶函数，这个信号学中复杂的公式给我们揭示的是：看似纷繁复杂的现实世界，其实是按照简单既定科学规律运作的，我们看到的是这些公式原理的结果，而简单规律运作产生的结果往往出乎我们的意料。人们最容易犯的错误就是对表象和结果的迷思，看看多少商业畅销书和培训大师讲的干货不过是对企业成功后意淫式的分析和刻舟求剑般的建议。

那么我们到底该如何学习营销（包括商业管理的其他领域）？我认为对于营销的学习应该有这么一个三部曲：

1.掌握营销原理。

把营销作为科学来学习：学分析，学范式，解析最佳实践。

2.实践应用。

把通过学习启发而得的设想应用到实践中，观察结果，结构化操作。

3.优化反思。

优化营销实践，期待更好的结果，持续改进。

总之，营销是先行后知的专业，我们要谨记营销的原理，然后积极实

践，加深理解和持续优化！正如菲利普·科特勒先生曾经告诫企业家的：“学习营销只需要一个月，而实践营销需要一辈子。”

希望本书能伴你踏上科学营销之旅。

曹虎

科特勒咨询集团中国区总裁

译者序

近些年来，我们团队通过机械工业出版社已先后出版过《当代市场调研》（第8版）和《零售营销》等著作，合作非常愉快，所以华章公司邀请我翻译这本《营销十宗罪》时，我毫不犹豫地承接了。其中也有另一个原因，那就是因为作者是我国营销学人非常熟悉和敬仰的营销学大师——菲利普·科特勒。

我认为本书有以下几个特点：

第一，该书是菲利·普科特勒第一部反向思考市场营销理论与实践的著作。之前他的著作基本都是正面描述市场营销的理论、方法和案例等，而本书主要是站在局外人视角，反向观察营销管理中存在的主要问题，并给出对策建议。

第二，该书的内容完全是营销实践经验与教训的总结。书中提到的十个常见问题，最早是由威尔·罗杰斯和他的MAC集团及汉密尔顿咨询公司的研究人员发现的，而后菲利普·科特勒又结合自己的咨询实践，总结并完成了此书。

第三，该书语言简练、通俗易懂，又富有启发意义。译者在翻译时的体会之一就是，不像翻译其他教材或专著那样，很多语句都需要反复推敲斟酌，而是可以一气呵成。这样，最后成文的中文版也容易使读者读起来通俗易懂，而又不失哲理和启发。

第四，本书不仅适合市场营销教学人员阅读，更适合从事市场营销工

作的高级管理者和一般人员阅读，因为书中提到的“营销十诫”，其实在我国的企业中同样比较广泛地存在。

在翻译的初期阶段，我的学生李广超、贾雪艳、冯丽娜和谷亚云等做出了很大贡献。同时，华章公司的编辑也给予我很多支持，在此一并表示感谢。

鉴于文字和翻译水平的局限，翻译中的错误或不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

李桂华

2014年6月6日于南开园

致谢

本书是在多年与咨询公司和客户工作基础上写成的，我要特别感谢马萨诸塞州的汉密尔顿咨询公司（www.hamiltonco.com），我的早期著作《营销审计》的合著者威尔·罗杰斯和他的MAC集团及汉密尔顿咨询公司的同事们最早发现了这十个常见问题。15年来，他们研究了超过75家企业单位的营销审计得出了此结论。汉密尔顿咨询公司进一步把这种审计变成了他们所称的“基于市场的盈利改善”（Market-based Profit Improvement）项目，并在其中把审计结果对公司利润的影响（bottom line impact）联系起来。我结合主要的市场营销缺陷和自己的咨询经历写成了本书。

我也要感谢位于华盛顿的科特勒咨询集团（www.kotlermarketing.com），他们明确了主要的营销缺陷并提出了创造性的解决方案。科特勒咨询集团专注于战略营销，主要客户有美国电话电报公司（AT&T）、国际商用机器公司（IBM）、摩根大通（JP Morgan）、美国西北相互人寿保险公司（Northwestern Mutual）、惠好公司（Weyerhaeuser）、百特公司（Baxter）、辉瑞制药公司（Pfizer）、壳牌化学公司（Shell Chemical）、福特公司（Ford）、麦当劳（McDonald's）、米其林（Michelin）和北欧航空公司（SAS Airlines）。该集团的总裁是米尔顿·科特勒，他有着惊人的营销想象力，总能用新奇的创造性思维提出解决方案。

引言 市场营销现状

现今的市场营销情况很糟，这并不是指营销理论，而是指营销实践。每种新产品或服务问世都需要有营销计划来支持，营销计划能带来好的回报，能收回相应的时间和金钱投资。那么为什么尽管已经进行了包括市场调研、概念开发和测试、商业分析、产品开发和测试、市场测试以及新产品发布这些活动，仍有75%的新产品、服务和商业活动失败了呢？¹

市场营销应该推动企业战略。营销者的工作是为公司发现新的机会，通过仔细地应用市场细分（segmentation）、目标市场选择（targeting）和市场定位（positioning），也就是通常所指的STP方法，指出方向正确的新的经营活动。然后营销者应该充实4P组合，即产品（product）、价格（price）、渠道（place）和促销（promotion），确保它们彼此一致并和STP战略一致。随后营销者应该实施计划并监控结果。当结果偏离了计划，营销者就必须确定问题的源头，看是否因为没有很好实施计划，是否因为营销组合不相关，是否因为STP方向错误或是根本上市场调研就不合格。

但是如今，许多营销部门并不实施这整个流程，而是由包括营销者、战略管理者、财务人员和操作人员这些人进行。不知怎的，当新产品或服务出现的时候，公司里其他人会认为市场营销的真正使命是推销。大多数的市场营销由原来的4P缩减为只剩一个P的功能，即促销（promotion），这是因为最终当公司的产品销路不佳时，市场营销的任务大多为通过强行推销和广告来收拾残局。

这里有一个关于“一个P”营销的例子。我曾问过一位重要的欧洲航空公司的营销副总裁，他是否为航线设置票价：

“财务部门做这项工作。”

“你管飞机上的食物供应吗？”

“不，那是餐饮部的工作。”

“你负责设定机组乘务员的招聘标准吗？”

“不，人力资源部做这个工作。”

“那飞机上的清洁问题呢？”

“那是维护部门的工作。”

“那你做什么呢？”

“我负责广告和销售。”

很明显，这家航空公司把市场营销当做了“一个P”的功能。

更糟糕的是，在广告和销售方面，市场营销并没有表现得很好。当销售业绩表现平平或下滑时，所有CEO面对广告账单会气得发抖。他会问营销副总裁：“广告为我们做了什么？”答案充其量不过是没有广告的话销售业绩会更差，但对于“作为一项投资我们的回报是什么”这个问题来说，就没有一个很好的答案了。

CEO们对市场营销越来越缺乏耐心，这一点是可以理解的。他们觉得

自己有责任对财务、生产、信息技术甚至是采购进行投资，但不清楚用于营销的花费到底取得了什么成果。假设市场营销包含了一系列复杂的事项，很难追踪其因果关系，但是一些流程已经理论化并运用于其他公司，为什么这不能发生在他们自己的公司呢？

所有迹象显示，未来市场营销将变得更加具有挑战性。我们来考虑以下内容：

·民族品牌正在发现越来越难通过获取足够的溢价来覆盖其品牌建设成本。为什么呢？例如，沃尔玛和它的模仿者要求供应商提供更低的价格，以此来获取进驻沃尔玛的资格。大型零售商不断推出自主品牌，这些品牌的产品质量可以和那些民族品牌匹敌，并且不用为调研、广告、推销付钱。我们听说Y世代的人（Generation Y）更加怀疑广告。娜奥米·克莱恩（Naomi Klein）和她的书《No Logo：颠覆品牌全球统治》使很多人开始考虑这个问题：我们应该为那些做了更多广告的品牌付多少钱，过分的品牌宣传会对社会成本有什么影响？²

·企业一直把客户关系管理（CRM）作为治病良方，这意味着，要猜测是什么诱导客户的购买行为就必须收集客户的私人信息，但现在越来越多的人反对这种个人信息的收集。此外，人们愈加反感垃圾邮件、电子邮件和电话访问。事实上，美国议会通过了一项法律来保障人们不受电话访问的权利，违规公司将会受到11000美元的处罚。因此，企业最好能尽快转变为许可性营销或“选择性”营销（permission or “opt-in” marketing）。

·忠诚客户奖励计划（loyalty scheme）是个好点子，对初始采用者很有效果，但竞争对手别无选择，只能频繁地施行他们自己的常客奖励计划

(frequent-buyer scheme)。现今，大多商务人士都有维萨卡、万事达卡、美国运通卡，不论他们乘坐美国航空、联合航空或达美航空都可以获得积分。

·无论哪家企业在本土可以多么廉价地生产产品，一旦中国介入，它就不可能是最廉价的，因为中国能以更低的价格生产一切产品，并且产品的质量也越来越好。中国有能力重复日本的游戏规则：更低价格，更高质量。这对于以低劳动成本为优势的拉美和东欧国家来说无疑是一个冲击。由于麦奎拉德诺地区的汽车和其他工厂转移到中国，墨西哥就失去了这些工厂。自然地，美国生产者将会把本土的采购和生产转移到更廉价的地区，这样会导致美国就业率下降，低就业率意味着更弱的购买力和更少的销售，由此就会陷入一个恶性循环。

·关注电视广告的人越来越少，大家要不就是忽视，要不就是遇到广告就换台，并且电视网一直提高广告价格，因此尽管大众营销效果在降低，但其成本却一直在攀升，这使营销者必须去寻求更为有效的媒体平台。

·差异化已经成为营销者的口号：“差异化，差异化，再差异化。”多年前西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 教授说过，你可以将任何东西变得有差异，包括盐和水泥，但这也会带来问题。许多差异化对客户来说并不重要，这些差异是站不住脚的，难以令人信服。更糟的是，竞争者很快就会仿造任何有效的差异，导致创新产品的生命周期缩短，这样就很难收回其投资。

·消费者的购买习惯越来越明智和复杂。例如，琼斯先生要买一台尼康 Coolpix 4300型号的数码相机，他在www.mysimon.com网站上发现有多

于25家店主提供报价，价格在339~449美元，这个差异是惊人的。人们正在形成价格意识，网上购物只关注价格，而不关注可靠度或服务差异。再考虑以下情况：现今的客户走进一家汽车经销店时就知道汽车要花费他们多少钱，有些人甚至在www.Priceline.com网站上公开自己对某种车型的报价，看看是否有卖家接受。

在经济衰退期，尽管将市场营销作为销售的一个支柱，但企业仍会继续缩减其开支，因为企业得不到过硬的数据来证明营销做了什么。因此，我们并不能责怪企业这么做。

我们可以继续列举，但要点已经很明确：营销者在维持企业利润和达到公司利润目标方面都将会遭遇更多挑战。更为糟糕的是，许多企业并没有以市场营销观念有效组织起来，所有的挑战再加上无效率的营销，对公司来说无疑是个灾难。

我着手确定那些在市场中阻碍企业成功的最明显的营销缺陷，发现了十项，称它们为“营销十宗罪”。企业需要考虑两点：第一点，什么标志可以表明企业在犯一种特定的营销错误？第二点，解决这个问题的最好方案是什么？

如果我开了一家公司，我会和我的同事坐下来一起逐项检查这十宗罪。我们会判断哪个是最严重的，然后制定在不同情况下的最好的解决方案，并选派一个高级主管负责在这过程中提升我们的绩效。我认为，这些营销缺陷在很长一段时间内需要持续的投入，如果它正在妨碍我们在市场上获得成功，我将继续讲下去。

我基本的理念就是，市场营销工作不应该关乎那么多的推销工作，而应该是创造出不用推销的产品。营销人员要有识别机会（也就是未满足的需求和让生活更美好的方法）的本领，并能制定和实施那些能在市场中成功的计划方案。我想让市场营销寻回它真正的角色——推动企业的经营战略。

最后在这里列举一下市场营销的十宗罪。³

营销十宗罪

- 1.企业没有充分关注市场和客户导向。
- 2.企业没有充分理解目标客户。
- 3.企业没能更好地明确和监控竞争对手。
- 4.企业没有很好地管理与利益相关者的关系。
- 5.企业不善于把握新机会。
- 6.企业的营销计划和计划过程有缺陷。
- 7.企业的产品和服务政策与市场脱节。
- 8.企业的品牌建立及沟通技巧很弱。
- 9.企业没有很好地组织起来实施卓有成效的营销。
- 10.企业没有最大化利用科技力量。

注释

1. Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.
2. Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000).
3. There are over 136 books listed on Amazon.com with the words “Deadly Sins.” A couple in the management literature include David L. Dotlich and Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Deadly Sins and How NOT to Commit Them*, and Jonathan Ellis and Rene Tissen, *The Seven Deadly Sins of Management* (London: Profile Books, 2003).

第1章 企业没有充分关注市场和客户导向

在此我们单独挑出影响多数企业的市场营销缺陷的两个方面：一是企业没有洞察市场机会；二是没有很好地组织起来为目标客户服务，满足他们的需求，达到他们的期望。

没有充分关注市场

是什么显示出了市场营销者没有充分分析市场呢？

标志：

- 细分市场不明晰。
- 没有很好确定细分市场的优先次序。
- 没有市场细分负责人。

细分市场不明晰

如果问你这样一个问题：“你们试图把东西卖给谁？”，请别回答“每个人”，这是不能被接受的。

记得当我问连锁店巨头西尔斯（Sears）的高管们这个问题的时候，他们就给出了这个回答：“我们卖给每个人，每个人都在我们店里买点儿东西，如衣服、锤子、器械……”然后我问道：“有很多青少年在西尔斯买衣

服吗？”“不，没我们期望那么多，但是他们的妈妈们来西尔斯购物。”“所以并不是每个群体对西尔斯来说都是有利的购买者。”“是的，我们承认。”“那么你们为什么不把焦点放在那些真正喜欢你们产品和服务的群体身上，而不是试图让每个人都进入你们的店里？”他没有回答。

幸运的是，大多数的公司没有回答“每个人”，但这并不意味着它们有着正确的焦点。开女装店的人可能会说：“我们卖衣服给那些年纪在20~50岁的女性。”我认为，这是个相当大的群体，她们的需求有很大的不同，较年轻女性的穿戴更倾向于社交场合的需要，而35岁以上女性的穿戴更倾向于工作和家庭的需要，可能对衣服的实用性更感兴趣。

这里有一个故事，是关于莱斯·韦克斯纳（Les Wexner）如何创办著名的女性用品连锁店The Limited公司的。莱斯的父亲开了一家女性用品商店，为不同年纪的女性提供各种各样的衣服。后来莱斯去了俄亥俄州念书，在那里他的老师提到了市场细分（segmentation）。他便问父亲：“为什么我们经营那么多品种的衣服，卖给那么多不同的女性？”他父亲答道：“答案很明显，我怎么知道什么样的女性会走进我们店里呢？莱斯，我感觉送你念大学是在浪费钱。”后来当莱斯接手商店的经营时，他就限制了商品种类，特别针对20多岁的年轻女性，经营她们喜欢的服装，并且他尽可能把精力集中在这个群体上，包括雇用年纪相仿的售货员，在店里播放年轻女性喜欢的音乐，并使用她们喜欢的颜色，他还重新把商店命名为“the Limited”。

没有很好确定细分市场的优先次序

许多企业确实确定了不同的细分市场，并为每一个已选择的细分市场提供产品，例如，一个铝厂可能以不同的条件向飞机制造商、汽车制造商、工程承包商和厨具制造商售卖铝，问题是企业是否真正衡量过每一个细分市场有多大吸引力呢？很显然该铝厂针对每个细分市场投资其资源，但它测算过不同细分市场可能的投资回报率（return on investment，ROI）吗？它有确定不同市场的优先次序并重新分配资源给那些更具盈利性的细分市场吗？

没有细分市场负责人

一些更重要的细分市场中需要有负责人，当他们认为一项预算能达到企业的目标回报率（target rate of return）时，他们应当有权利去申请预算，并且他们也应因此得到相应的嘉奖，但现实是并没有多少企业明确指派负责人去管理更加重要的细分市场。

解决方案：

- 采用更高级的细分方法，如利益细分（benefit segmentation）、价值细分（value segmentation）和忠诚度细分（loyalty segmentation）。
- 把最重要的细分市场放在优先位置。
- 使销售队伍专门化。

需要使用更好的市场细分方法

大多数企业在细分市场方面能比现在做得更好，太多的企业只把市场细分停留在人口统计或描述水平上。例如一个给定的30~50岁的人群，他们个人的需求、偏好和价值观通常都是不同的。曾经，福特公司（Ford）为了迎合爱运动的年轻人发布了一款新车——野马汽车（Mustang automobile），最后却发现许多年轻人对这款车并不感兴趣，相反，许多年长一些的人更有买这款车的冲动。

在B2B营销中，企业倾向于把客户群体分为大型购买者、中型购买者和小型购买者。如果你想把商用软件卖给小型企业，最好开始进一步区分那些小型法律事务所、会计事务所和医疗公司的需求，并且可能只专注于其中的一类企业，成为它们的供应商。

通常，首先要试着根据需求和寻求利益的不同来细分市场中的参与者，然后试着找到可能和这些需求、利益相联系的人口统计描述性（demographic descriptor）标志，以便搜寻这些预期参与者时能更容易一些。

把细分市场放在优先位置

假设你的公司确定了一个以上的细分市场，例如，IBM把大型计算机卖给许多不同行业内的企业，这并没有妨碍它认识到一些特定的细分市场比其他细分市场更重要。IBM特别列出了12个行业，如银行业、保险业、酒店业、电信业和运输业等，集中精力于这些行业中。通过集中地对这些行业进行调研，他们就能比那些没有重点的竞争者设计出更有吸引力的产品。

“垂直化”销售力量

如果客户细分有太大的不同，你就应该培养专门化的销售力量。IBM很早之前就认识到，上午派一个销售人员去银行，下午派他去酒店卖计算机系统，并不能给公司带来太多业务，因为这位销售人员对银行和酒店的需求知之甚少。IBM发现，如果雇用以前在银行工作过的人去银行销售，在酒店工作过的人去酒店销售会更好，因为他们对相应的行业有深厚的经验，可能还有一些人际关系，这些因素让他们在销售时处于更有利的位置，工作更有效率。

杜邦公司（DuPont）也同样认识到按照客户细分来组织经营是多么得重要。过去，在它的纤维部门，销售人员分别负责尼龙、奥纶和涤纶。一个负责尼龙的销售人员要懂购买尼龙的所有不同行业，如女装生产商、家具生产商、船舶销售公司、汽车轮胎生产商等。最终，杜邦公司进行了重组并把销售人员分派在特定的客户市场中，如女装、家具、地毯、船舶等这些市场，并向客户展示所有的纤维材料，而不是仅仅一种，给予客户他们真正想要的。

主旨：仔细地界定细分市场，确定优先顺序，并指派相应负责人对最重要的细分市场进行管理。

客户导向不足

哪些情况显示出你的公司没有充分组织起很好的服务去满足客户呢？
下面是一些标志：

标志：

- 大多数员工认为服务客户是营销和销售部门的工作。
- 没有开展能创造客户导向文化的培训活动。
- 没有用来优待客户的激励措施。

获取客户、服务客户、满足客户是营销和销售人员的工 作

一些企业发现，员工很自然地被分配到各个部门承担特定的责任。一位科学工作者把时间花在实验室里，一位生产工程师把时间花在工厂里，一位采购员会和销售人员待在一起，会计人员和财务人员会整日沉浸在数字中，而他们共同的特点是都不和客户打交道。

结果就是，这些部门的人员自然认为其他部门——也就是销售和营销部门会负责和客户打交道。然而我们知道，每个部门都可能会损害客户关系，产品粗制滥造、交货延迟或是发票错误都会让客户感到气愤，从而使公司失去这些客户，但这些都不是营销部门的错误。

没必要对服务客户进行培训

培训其他部门人员以使他们“思考客户”，这个花销不算小，因为要设计课程，要雇用讲师，还要让人们从其他更紧迫的活动中抽出时间来倾听客户。

在提升客户服务方面没有衡量标准、激励及惩罚措施

重要的是人们要知道他们的部门是怎样来衡量他们的，这样他们才会有相应的表现。在日常工作中，如果没有清晰的标准去衡量他们的行为对客户的影响，他们将不会对客户给予太多关注。

解决方案：

- 形成一个清晰的公司价值等级，把客户放在第一位。

- 企业的员工和代理商都要参加能增强其“客户意识”的活动。

- 客户有问题、建议或是投诉时，能轻易地通过电话、传真或电子邮件联系到公司并得到迅速回复。

形成一个清晰的公司价值等级，把客户放在第一位

如果问企业高管以下问题：“你们如此努力工作是为了满足哪个主要群体呢？”很多高管会很快回答：“股东，因为他们是企业的拥有者，他们评判我们的表现，影响我们的资本成本，他们承担着风险，对我们的看法会表现在每天的股价波动中，所以我们的首要义务便是满足股东，这也就是为什么我们对待每件事都要联系股东价值的原因。”

我向该观点提出质疑，并且认为想要为股东服务而把他们放在首位是最下策。我更赞同强生公司（Johnson & Johnson）的群体排序（ordering of group）：“客户第一，员工第二，这会给投资者带来最大回报。”

万豪连锁酒店（the Marriott Hotel chain）的排序略有不同。“我们首先会雇用并培训最好的员工，如果员工感到高兴，那么他们会热情且出色地服务客户，客户就会再次入住我们酒店，这就给投资者带来最大的收益。”因此，当世界最大旅行社之一的掌门人哈尔·罗森布鲁斯（Hal Rosenbluth），为他的书也选取了同样的主题，书名取了极具煽动性的名字《客户第二》（The Customer Comes Second）的时候，万豪这样做就显得不足为奇了。

重点已经很清楚，那就是企业必须关注它的客户和员工，因为如果他们得不到满足，企业同样会关门大吉。

开展一些能产生更强“客户意识”的活动

企业经营过程中会形成重视特定内容的文化，这种重视会使得企业从一个导向转向另一个导向变得非常困难。因此，一个工程导向（engineering-oriented）的企业会专注于最先进产品（state-of-the-art product）以及生产系统的设计，以此作为赢得市场竞争的关键。工程师认为多数客户会被最好的产品和最低的价格所吸引，但这个想法是天真的，因为在最好的产品、合适的价格和成本方面，客户的认知会有很大差异。

改变根深蒂固的企业文化，让客户成为企业的中心需要意志坚定、果决的新型领导力。这里有一些关键步骤，仅供参考：

·形成一个清晰的群体和价值等级制度，我们已经强调过，对企业全体员工来说，形成并传播一个清晰的客户群体及价值等级制度是多么得重

要。

·表明每个员工的行为将怎样影响客户。向每个部门的员工展示说明他们特定的行为对吸引和留住客户有怎样积极或消极的影响，要突出在特定情况下的部门行为是怎样赢得或失去客户的，并向每位员工表明他们应如何服务客户或如何服务于那些为客户服务的公司同僚们。

·定期重点介绍客户满意度调查结果，通过客户群体或一些特定项目（如产品、服务、价格等）从整体上衡量客户满意度，并把评分汇报给不同的部门，以期在每个时期内激励大家努力提高客户满意度。一种方法就是在客户满意度提高或达到特定值时进行额外奖励，向每位员工说明他们的工资与客户满意度挂钩。

·发起一个全公司范围内的关于客户服务和满意的培训项目。企业可以针对不同部门开展短期课程，培训这些部门员工，使其更好地为客户服务，目的在于明确企业的品牌和价值，并让员工坚守品牌理念。于是，沃尔玛（Wal-Mart）员工下决心以可能的最低成本为客户提供商品；丽思卡尔顿（Ritz-Carlton）员工下决心提供最优的酒店服务；沃尔沃（Volvo）员工下决心设计出最安全的汽车。实际上，沃尔沃一直反对在其新车型上装载全球定位系统（GPS），因为当司机为了看GPS的屏幕而使视线离开道路时会产生危险。为了坚守品牌理念，沃尔沃的工程师反对安装GPS，并最终设计出了一个使用起来最简单最安全的屏幕。

·确保所有的经销商都关注客户，如果一家公司的员工都是以客户为导向，而它的代理商却不是，这对这家公司来说没有丝毫益处。企业想让客户导向奏效的话，就必须让其合作伙伴有相同的思维模式，即同样坚持客

户导向。

使客户能轻易地联系到企业

曾经我给一家领先的电器零售商打电话，在听了两分钟的语音信息最后发现联系到一个大活人几乎是不可能时，我非常受挫。当我联系到接线员，问她是否有某种产品的库存时，她说要查看一下，我就拿着电话又等了三分钟，最后被告知该产品缺货。而这家店的广告上竟然说它们有多么友好！

你要让客户能极其便捷地通过电话、传真、邮件或电子邮件联系到你的企业，并且你需要为快速回复设置一个更高的标准。亚马逊（Amazon）认为邮件和电子邮件必须在2天内回复，电话需要在响四声内接听。这种水平的服务成本和失去客户的成本相比是很小的。

注释

1. Hal Rosenbluth and Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'Em Kick Butt* (New York: HarperBusiness, 2002).

第2章 企业没有充分理解目标客户

标志：

- 你所做的客户调查已经时隔三年。

- 客户不再如你所期望的那样购买你的商品，而竞争对手的商品却很畅销。

- 高频率的客户退货和抱怨

缺乏目标客户的信息

我提出的第一个问题是：“谁是你的目标客户？”如果你的回答不明确，那么你的首要工作是在这个问题上下工夫。

如果你的回答是明确的，那请向我出示一份最新的营销调研报告副本，这份调研要描述客户如何思考、如何行动、如何感受。最糟糕的回答莫过于“我们没有这样的一份报告”；次糟糕的回答是“给你”，但你递给我的是一份三年前包装精致的报告，而你从未翻阅过或使用过这份报告，这让糟糕的局面雪上加霜。今天的客户肯定不会像三年前那样思考、行动和感受。三年前的市场是繁荣的，而今天很可能面临萧条。我们甚至会质疑，这份报告所用的研究方法是否是深入了解目标客户的最佳选择。

挑战甚至会让你却步不前：你的公司如何一如既往地倾听“客户的声音”？最好的办法是在客户的办公室，或在商场，或通过电话和电子邮件

等各种方式与客户进行持续交流。通过这种方式公司可以了解客户，同时也为不同客户定制适合的产品、服务或信息。¹

销售量达不到期望

一个公司的营销计划会设定年度销售目标、成本目标和收益目标，并分解为季度和月份目标。当市场表现不尽如人意时，必须找出相应原因。是因为糟糕的经济形势、客户偏好的不利变化、强有力竞争产品的出现，还是因为错误的销售定价？在找出原因的基础上，公司应该怎样调整它的战略和产品？

高频率的客户退货和抱怨

公司不了解它的客户一个典型的标志是：收到很多退货和抱怨。退货源于公司对产品进行了错误宣传或缺乏宣传。目录营销者若不能清楚地定义产品特点，就会品尝到退货的苦果。

客户抱怨可能因为一连串令人恼火的事。例如，客户发现很难获取（产品）信息；发票错误；员工言行粗鲁或不能胜任工作。抱怨的风险是很大的，失去的不只是一个客户；每个抱怨的客户可能将抱怨告诉10个熟人，这些人会进一步散播有关公司的消极信息。明显地，公司必须快速并且适当地回应客户的抱怨。一些研究表明了一个令人诧异的现象，若是这些抱怨收到了及时的解决方案，他们一般会比那些从不抱怨的客户更加忠诚于公司。²

解决方案：

- 1.做更深入的客户调查。
- 2.应用更多的分析技巧。
- 3.建立客户和经销商固定小组。
- 4.安装客户关系管理软件进行数据挖掘。

做更深入的客户调查

当下的流行词就是“客户洞察”。一个公司越是了解客户的需求、看法、偏好及其行为，就越有竞争优势。你们公司做了什么调查来获得“客户洞察”呢？有时，最佳的调查包含了与目标消费者的持续对话，可以是单独对话，也可以是小组对话，人们可以通过这种方式获取灵感和洞察力。然而，街访虽然有价值，却不够充分。因此需要更正式的方法，它们是：

·焦点小组；

·问卷调查；

·深度访谈；

·家庭研究；

·店内研究；

神秘购物。

焦点小组

请8~12个人参加由资深主持人主持的一个特定话题的讨论，人们会受益匪浅。这个特定话题可以是一个产品新点子、一种现有产品、一个新的交流方法，或者其他营销问题。主持人的任务是以一种有趣的方式提出问题，征求意见以及掌控讨论，推动讨论的进展，让参与者各抒己见。

我曾观察过一个由梅赛德斯赞助的焦点小组，它用来测试美国消费者对梅塞德斯新车型Smart的兴趣度，这款Smart车虽然很迷你，也很时尚，在欧洲是一款主打车。但是，参与者大都持怀疑态度，说这辆车看起来不安全，也太贵，也许在他们需要短途购物时，才会考虑这款车。听取几个焦点小组的意见后，梅赛德斯决定不将该款车引入美国市场。

一个或几个焦点小组很有可能洞察消费者的需求、观点、态度以及行为。该研究是探索性的，因为如果没有一个后续的调查统计，就没有办法说明这些研究的代表性。

问卷调查

设计调查问卷就是为了找到解决问题的方案。研究人员精心设计一份问卷，然后发给一些有代表性目标群体，由他们进行回答。如果所有受访者都能回答问卷，问卷就能可靠地反映出这个目标样本的态度；如果很多人不配合的话，那就希望这些人的回答和那些配合者的回答不要大相径庭。

深度访谈

即使每个参与者如实回答了问卷，也不可能深入了解消费者的动机。人们可能会有所保留，回答得冠冕堂皇，或者根本就不触及他们真实的感受。这就有了一对一深入采访的必要，这些深入采访是基于弗洛伊德、荣格以及其他心理学派的，它们包含的投射技术，可以避开参与者的理性能力。但如果是焦点小组座谈，就很难研究这些结果与大众之间的相关性到底有多么典型。

家庭研究

在实际中，更多以行为为导向的研究者更倾向于观察人们的行为，而不是问他们问题。这也就出现了家庭研究，也就是这些家庭同意呈现他们的日常活动（如做饭、吃饭等），研究人员用摄像机记录他们的互动与交谈。例如，研究人员希望了解人们是如何做饭、吃饭或者是如何选择买什么衣服的。

店内研究

除了家庭研究，一些研究者还饶有兴趣地研究客户在商店的行为。帕克·昂德希尔（Paco Underhill）在他的书《顾客为什么买：购物的科学》中记录了他的发现。³这本书给出了以下建议来设计零售空间，以达到让客户消费的目的。

·重视“过渡区”（transition zone）。因为一进商店，客户会直奔有标

语和商品的地方，或者直奔售货员。有了这个过渡区，客户就会放缓脚步，开始注意到一些东西。

·使商品可触化。商店也许能提供最质优、最价廉、最有吸引力的商品，但如果客户不能摸一摸或者穿一穿，他们的兴趣就会大打折扣。

·男人不问问题。通常，男人在商店过道走得比女人更快。想让他们看看他们先前就不打算买的东西真的很难；还有就是他们也不喜欢问东西放在哪儿，他们宁愿离开商店也不愿问服务员。

神秘购物

还有一种行为导向的研究方法就是雇人充当购物者，汇报员工的行为以及竞争者的情况。因此，银行可以聘请神秘客户开立账户，反馈他们的经验。公司往往对自己员工没有好好对待客户的行为大为惊讶。

我觉得去店里当一回客户要比一上来就和管理人员谈话有用得多。比如有一次吃比萨，我把店员多久才过来让我点餐、又是多久才给我上餐、你就知道比萨口感成什么样，我把这事告诉给他们的高管，他们立即采取了纠正措施。

应用更多的分析技巧

除了收集原始数据，企业需要使用更复杂的工具来评估消费者的行为。下面举几个例子。

客户需求

用心理学上的深度采访能更深入地探讨客户需求。这些深度采访包含了投射技术，如词汇联想法、完成句子法和主题统觉测验（TATs）。此外，一些研究人员使用阶梯技术，就是一个问题接一个问题地问，直到问出最后想要的答案。例如，消费者说，她买奔驰是因为它的设计不错。“为什么这一点对你这么重要？”“因为汽车跑起来更平稳。”“为什么跑得平稳对你很重要？”“因为我喜欢舒适。”“为什么舒适对你很重要？”“因为我觉得自己很重要，就该得到最好的。”因此，我们从一个简单的解释，得到了一系列更深层面的客户动机。

客户认知

研究者通过使用认知图表技术，可以显示客户对不同属性品牌的认知情况。假设客户要求从两方面，也就是知名度和可靠性对汽车品牌进行评估。研究会显示，客户觉得捷豹的知名度高，但可靠性中等；认为丰田知名度可能不怎么高，但可靠性不错。通过查看汽车在认知图中的分布，就能知道什么牌子的汽车是直接竞争对手。

客户偏好

公司可以采用一些技术来评估客户的喜好。简单一些的方法就是消费者的评级和排名，稍微复杂一点的方法是联合分析，消费者可以对一些描述详实的理念做出自己的选择。他们的选择可以分析揭示出消费者对每个属性的相对重视程度，这就能让公司知道实行何种理念最有效。

还可以通过回归分析法、判别分析法、聚类分析法来分析消费数据，这样就能预测消费者对不同刺激（价格、特征、吸引力等）的反应。通过直邮方式进行的预测分析是用来筛选那些最有可能积极回应新产品的潜在客户。

人种学研究

很多消费者的行为是由信仰、行为规范以及特定社会群体的价值观引导的。不论他们是上层社会的青少年，还是波兰裔美籍的资深人士，又或者是犹他州的摩门教徒。社会人类学工具有望揭示一些常规调查研究不易发现的行为方式。

建立客户和经销商专门小组

如果可以对客户进行定期采访，比如他们有什么新想法、想要什么产品、希望用什么方式交流等，公司会受益良多。小组成员可以通过邮寄、传真、电子邮件或电话进行交流。你可以用金钱或物品奖励小组成员。这个小组呈现的是一个内置的、用于呈现目标人群的焦点小组。你还应该让经销商和供应商小组保持观点交流通畅化。

这样公司就能进一步建立一个在线聊天室，客户和潜在客户就可以交流意见了。这样就会找出拥有大批客户群的那些最具价值的公司，如哈雷-戴维森或苹果公司。这些老客户会交换信息，安排聚会，并进一步建立一个强大的社区，公司就可以通过监测这些交流获得洞察力。但如果一个公司没有这么热诚的客户的话，就无力发起这样一个聊天室，有关公司

的不利传言会蔓延开来。最好的方式是，这样的公司应该定期检查聊天室的谈话，以捕捉那些负面谈话，并采取快速的补救措施。

安装客户关系管理软件进行数据挖掘

公司开始逐步重视收集客户信息，比如过去买过哪些东西，人口统计分布如何，心理统计特征，这些都是为了能更好地了解每一位客户。在这些信息中，过去的购买信息是最有用的信息，因为它显示了客户的偏好。一位客户过去的购买可能显示他是一种最新电子产品的早期买家，那他也极有可能是下一个新产品的潜在买家。这些客户数据都存在一个数据库里。这些数据样本会被投放到数据集市，由资深数据挖掘师进行分析。数据分析师分析的这些数据信息，很有可能成为一个公司的发展契机；或者他们可以看出产品的发展趋势、特点以及服务，这些都能促使他们生产新产品。他们还可以测试预期分析的有效性以达到最佳发展前景。

注释

1. Quote Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Doubleday/Currency, 1993).
2. TAIC studies.
3. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999).

第3章 企业没能更好地明确和监控竞争对手

标志：

- 公司过度关注现实竞争者而忽略了潜在竞争者和技术突破。

- 公司缺少一个收集和发布竞争情报的系统。

你把过多的精力放在了错误竞争对手上

公司通常可以轻易地找到竞争对手：

·麦当劳通常会关注汉堡王（Burher King）和温迪（Wendy's）。如果再放宽点范围，还包括塔可钟（Taco Bell）、必胜客（Pizza Hut）和赛百味（Subway）。如果再拓展一下，还应该包括那些提供预制食品的超市。

·美国钢铁（U.S.Steel）则会关注伯利恒钢铁（Bethlehem Steel）和其他综合型钢铁公司，甚至还有纽柯钢铁公司（Nucor，非常规综合型钢铁制造商）。但真正的问题是，美国钢铁应该关注的是将由铝、塑料产业带来的竞争。例如，汽车制造商正准备用塑料制品替代钢铁。之前谁会想到，通用电气塑料事业部会与美国钢铁竞争呢？

你没有一个整理竞争情报的系统

一个领先公司有多少关于其竞争对手的信息呢？假如施乐（Xerox）

正和夏普（Sharp）为一个1000台复印机的大单竞标，施乐对夏普的竞标活动掌握了多少信息呢？在施乐，是谁掌握了每个竞争目标、资源、策略和实际操作的信息呢？是竞争情报办公室，还是施乐的销售人员从曾和夏普交过手的同事那里获得呢？

解决方案：

- 建立竞争情报系统。
- 从竞争对手那里挖人。
- 关注每一项可能损害公司的新技术。
- 开发与竞争对手相似的产品。

建立竞争情报系统

一个公司应该采取的明智做法是设立一个负责收集和传播竞争情报的系统。就好比是找了一个擅长追踪竞争对手消息并且开发其文件的信息管理员。公司员工只要遇到了竞争对手，都可以和这个人联系，向其简要描述竞争对手的想法和反应。

从竞争对手那里挖人

公司应该考虑从主要竞争对手那里挖人。这并不是说去窃取其他公司的机密（这是非法的，并且你将被起诉），而是去了解竞争对手在想什么以及它下一步要干什么。

我记得当年IBM从太阳微系统公司（SUN Microsystems，简称太阳公司）聘了一个年轻经理，几年后让他假装是太阳公司的首席执行官司考特·麦克尼利，出席IBM的董事会，让他谈谈他想怎么对付IBM。这位年轻的太阳公司的前雇员，直视着IBM董事会的13名成员说道：

我们公司，也就是太阳公司，会灭了你！我们就要成功了！因为你们IBM觉得主机是发展前景，我们就不一样。我们认为连接主机的网络建设才具有发展前景。主机当然也是产品，但只有网络建设才能高度专业化，才能带来高利润。

IBM董事被他的直言吓了一跳，但没采取他的建议。不久，IBM就走了很长时间的下坡路。直到多年后，他们新的董事会主席郭士纳上任，称IBM将是一个“以网络为中心的公司。”如果IBM当初听了年轻人的建议，它的命运也许就不会这么暗淡。

监测每一项新技术

对许多公司来说，更大的威胁与其说是一个已有的竞争对手，不如说是一项更新更好的技术，哈佛大学的克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）教授称为颠覆性技术¹。这里举几个例子：机械加法机替代了过时的算盘，电子计算器也淘汰了计算尺；汽车则取代了马车；一些药品的问世也取代了某些类型的手术。

必须监测每一个可能对你的基本产品或生产流程产生危险的技术。更进一步讲，你应该把有威胁的技术视做投资的机会。现在投资这些新技术，就可以保护企业的未来。我们的格言是：“每个公司应赶在别人的前

面，打败自己。”

下面这个故事讲的是通用电气的真空管部经理。他到上司的办公室吹嘘把真空管业务提高了20%。但老板解雇了他。老板说：“你提高了真空管业务，是因为我们的竞争对手倒闭了。这样提高业绩当然很容易了，而你所要做的是让我们开展晶体管业务。解雇你就是因为你在本该让我们未雨绸缪的时候，你却让我们停滞不前！”

开发与竞争对手相似的产品

你的公司在市场上可能会有一个公认的价格。因此，万豪将自己初步定位为中高端连锁酒店。但如果越来越多的商业人士选择更便宜的酒店会发生什么？这可能导致万豪为那些并不想入住有着豪华餐厅和大型会议设施酒店的商旅人员，设计一个名为后院花园的汽车旅馆系统。后院花园可以说是大获全胜。接着，万豪认为仍需要为那些旅行的家庭提供更便宜的汽车旅馆系统，这就建立了法菲尔德酒店，这是汽车旅馆的另一成功范例。随后，万豪酒店引入了其他旅馆理念，如万豪套房、万豪度假村等。这意味着，万豪酒店不会局限于单一的定价理念，但会与一些酒店保持一致。

还有一个类似的故事，说的是奥地利生产高档水晶的施华洛世奇（Swarovski）公司。它有一个部门专门负责生产吊灯上的高级水晶配件，它们的水晶做工精良，价格也最贵。随后出现了一个欧洲竞争对手，价格比施华洛世奇低20%，另外一个埃及竞争者的价位比施华洛世奇低50%！那施华洛世奇应该采取什么措施呢？很简单，它应该降低价格，但

这将大大减少其利润。更好的办法是，运用品牌攻势，让酒店和家庭都购买施华洛世奇水晶吊灯。还有一个更好的办法是，向吊灯制造商或酒店展示施华洛世奇是如何替它们省钱、省时的。因为其产品不需要经常擦洗，并且可以快速安装。也许最好的方法是施华洛世奇把欧洲、埃及的竞争对手都收购了，或者开始走低端路线，这样买家就可以根据预算来选择合适的品牌。也就是说，“想打倒对方，先过自己这关”。

一个公司应该认识到，在任何市场都有一些价值/价格定位。它们是：

·少上加少（美国西南航空公司）；

·同质不同价（沃尔玛）；

·同质同价（汰渍）；

·同质高价（不推荐）；

·加量不加价（雷克萨斯）；

·质优价高（奔驰、哈根达斯）。

我并不是建议公司把这六个层次都实践一遍。西尔斯就只经历了三个层面：“好，更好，最好。”

注释

1. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

第4章 企业没有很好地管理与利益相关者的关系

标志：

- 你的员工不快乐。
- 你没有抓住最好的供应商。
- 你没有最好的分销商，你的经销商不满。
- 你的投资者不开心。

你的员工不快乐

管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters），同时也是《追求卓越》一书的合著者，曾说他能在踏进一家公司的15分钟内，判断其员工是幸福满满还是牢骚连天。一个心怀不满的员工会妨害一个公司，不满的表现包括：人员高度流动，政策执行连连失败，拉帮结派，公司其他部门有负面看法。

拥有二流的供应商

不同供应商在供应优质产品和服务上是有很不同的，声称经营高端产品的公司就更需要优质的供应商。但是，优质的供应商可能已经在超负荷工作，无力再承接其他客户需要了；或者他们可能受到约束，每个行业只能服务一个竞争者。你的公司可以使用一个次好的供应商，但这有悖于公司高品质的原则。

你的公司也可能会和二流供应商合作来降低采购成本，但在与他们的合作中可能会花费更高的成本。

你的经销商欲求不满

你的公司雇用分销商和经销商是因为他们比你自已更能接近你的目标客户。你希望他们即便同时也在销售竞争对手的产品时，仍能更重视你的产品。但你必须定期给经销商奖励，让他们感觉到卖你公司产品的所得和卖其他产品所得一样多，甚至更多才行。

你的投资者不满意

投资者是否满意，就看他投在你公司股票的时间长短。一个不好的兆头就是股价下跌或者贷款利率上调，这会增加你的资金成本和经营成本，预示着你未来的利润会降低。

解决方案：

- 从零和思维转变到正和思维。
- 更好地管理员工。
- 更好地经营与供应商的关系。
- 更好地协调分销商和经销商。
- 更好地管理投资者。

向正和思维转变

早期的商人认为蛋糕的大小是固定的，他的结论就是：他付给合作伙伴——员工、供应商、分销商——最少的钱，来使自己的利益最大化。这是零和思维。如今，越来越多的数据显示，你的经济状况会随着你对待合作伙伴方式的变化而变化。弗雷德·赖克哈尔德（Fred Reichheld）在他的《忠诚规则》一书中，描述了许多成功的公司在奖励它们的员工、供应商和经销商方面出手大方。这样蛋糕就更大了，其中就包括你公司的股份¹。你公司会吸引更多更好的上进员工、供应商和分销商，这样的管理团队最终会超越竞争对手。

更好地管理员工

员工在经过严格筛选、有效的训练、很好的激励以及受到尊重时，工作效率最高。高效率不会发生在只会招聘员工、很少甚至不培训员工、不给决策自主权并且只有批评声音的公司。这样的员工很容易就成为公司内部的破坏者。

在企业高管没有明确公司的价值观、使命、愿景、定位、目标客户之前，不应该去招聘员工。有了这些之后，公司就找合适的人，对他们进行适当的训练，授予他们权利，让他们知道“与企业品牌荣辱与共”。

开明的公司甚至对语言有所调整，他们不会说“雇员”而是说“合伙人”或者“合作伙伴”。西南航空公司的首席执行官赫伯·凯利赫（Herb Kelleher）就把人力资源部更名为“员工部”。

对于公司来说，把员工看成是有创造力、有责任感的人是一个新模式，尤其是当他们得到相当的尊重时。聪明的公司会采取内部营销的方法，它们看到员工的不同需要，通过了解他们的个人需求，公司可以更好地满足他们，为他们服务。我记得有一个医院，那里护士的离职率特别高，就是因为对所有护士都实行一样的工作制，不考虑他们是不是单身，有没有结婚，需不需要带孩子。只有当一个新护士长接管工作并且建立弹性工作制度、营造更好的工作条件时，医院才能吸引和留住有能力、令人满意的护理人员。

更好地经营与供应商的关系

鉴于供应商素质和表现的不同，公司应该寻求最佳的供应商，对他们实行同级奖励，这会激励他们更加努力。公司正在不断地减少供应商的数量。老套路是相同领域里有三个供应商，其中60%给头等供应商，30%给二等供应商，剩下10%给三等供应商，这样做是为了让他们都有紧迫感并且相互竞争。但是，这种方法正让贤于每个领域只选一个最优供应商的方法。汽车业正采用这种方法，只和这家公司签约供应汽车座位，另一家供应制动系统，还有一家供应空调系统。公司与供应商彼此共同投资，在设计和制造汽车方面结成共赢伙伴，这种伙伴关系可以提高公司的产品质量，增强创新能力，降低成本。

更好地管理分销商和经销商

你的公司需要识别和吸引优秀的分销商（批发商、经销商、代理商和零售商），他们的素质决定了你得到和满足终端客户的能力。关键的一点

是，要让经销商看重你们之间的关系，还有就是为你特别卖命，而这很大程度上取决于你和经销商之间的协议。

卡特彼勒（Caterpillar）是世界领先的土方工程机械公司，它与经销商的关系就很紧密：

那些和社区成员有多年交情的当地经销商，比全球化公司更容易接近客户，为了挖掘这些经销商的全部潜力，公司必须和他们建立紧密的联系，并把他们也融入自己的主要业务系统。当这样处理时，经销商才会作为市场信息和情报的来源，才能为客户服务、当顾问并解决问题。事实上，经销商在各个方面都发挥了重要的作用，包括产品设计和交付、服务和现场支持、备件库存管理。经销商对客户而言，不仅仅是一条渠道。²

卡特彼勒的高管把经销商看成其主要的竞争优势，并且避免做任何可能伤及合作关系的事情。

除了雇用最好的分销商，公司还必须保持一个持续学习的关系。公司应着力建立与分销商的外围关系，包括告知经销商新思路，促使其订购、交货、支付周期更有序。

注释

1. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
2. Statement about Caterpillar.

第5章 企业不善于把握新机会

标志：

·近些年，你的公司没有发现任何激动人心的机会。

·你的公司实施的那些新想法大部分都以失败告终。

你的公司在寻找机会方面做得不太好

在过去的五年里，你的公司生产了多少新产品或服务？这是一个有趣的问题，不同的公司会给出不同的答案。3M公司会推出很多新产品。实际上，该公司期望新产品的收入能够占过去五年所生产产品总收入的30%。

另一方面，大多数公司如可口可乐、宝洁给出了不太满意的答案。就可口可乐公司来说，大多数成功的新型饮料，如果汁、功能饮料、瓶装水，一般都是由竞争者先发明生产的。可口可乐最多是实施跟随策略，有时会通过兼并壮大自己。

在过去的五年中，宝洁公司不能夸口说通过自己的努力成功地生产了很多新产品。为了弥补这方面的缺陷，宝洁公司沉溺于不断兼并其他公司的过程中，通过购买生产化妆品、洗漱用品以及食品的公司来壮大自己。

一个公司不能系统地发现和寻找新的机会，或者投资于很多新的机会却没有带来令人满意的结果，这都是由于缺乏创新能力造成的。

大多数的积极举措都以失败告终

低劣的新产品开发管理过程会彻底浪费好的机会。有时公司会选择一些低劣的机会或者在某些阶段把好的机会搞砸，如在概念形成阶段、概念测试阶段、样品开发阶段、样品测试阶段、商业和市场分析阶段、市场测试阶段或者产品上市阶段。

解决方案：

- 设立一个合作伙伴创意激励系统，使合作伙伴能够源源不断地提供创意。

- 利用创意系统不断产生新想法。

设立一个合作伙伴创意激励系统

一些公司认为不存在新的机会，它们认为所处的产业已经足够成熟，或者认为它们只是在卖一件商品。但是，不存在成熟市场和只是一件商品的说法，是你的想法阻碍了你的想象力。星巴克就不认为咖啡市场是一个成熟的市场。

所有的公司都是具有创意来源的。首先，公司的员工很可能拥有很多产品改善的想法，他们只是不知道向谁提出新想法和提出想法的动力在哪；其次，公司的供应商、分销商、宣传机构和其他合作者也可能提出很多新想法；最后，有很多方法能够系统地帮助员工产生新想法。

在一篇名为《把硅谷搬到你公司里》的文章中，加里·哈默尔（Gary

Hamel) 给出了一个产生成功创意的秘方。他说，硅谷的成功归功于它是三个市场的聚集地：创意市场、资本市场、人才市场。很多具有创造性和创业精神的人带着新的点子涌入硅谷，特别那些是开创IT公司的人。风投公司注定要把钱投给那些具有超前想法的人，硅谷也吸引了很多能够编写软件和执行想法的人。

上面的案例给我们的启示是：企业要从根本上复制硅谷模式。公司应该重视他们的新想法，促进新想法的收集和评估。更好的想法应该动用内部资金以促进该想法的调研和开发，最好的想法需要交给合适的人才来发展和实施。

为了管理创意流（idea flow），企业需要任命一个高层管理者为创意总监。他应该拥有一个创意委员会，这个委员会由来自企业主要部门的代表组成。公司或者合作公司的每一位员工应该知道创意委员会的名字、地址和电子邮箱，并被鼓励向创意委员会提供新创意。每隔几周，创意委员会的代表们需要聚齐，来审视和评价这些创意想法，并将这些想法分成三类，即从差的想法到好的想法，再到听上去很伟大的想法。这些听上去很伟大的想法会分派给不同的委员会成员，经他们分析后形成报告反馈回来。如果分析报告比较乐观，公司则会发放一些资金对这个想法做进一步的研究。进一步研究之后，如果发现这些想法看上去还不错，公司则会将这些想法推动到下一阶段，直到这些想法被放弃或者实施。

提交想法的这些人都会被告知这些想法的最终结果，这一般暗示委员会对你的想法不感兴趣。如果那些好的想法最终成功实施了，公司就会给予这些想法的提供者奖励，这些奖励包括奖金、假期或者其他有形奖励。

例如，如果员工在开源和节流方面提出好的想法，柯达公司则会奖励该员工10000美元；另外，柯达公司还会返还节省成本或者增加利润的10%来促进工会建设。

利用创意系统不断产生新想法

大部分最好的创意来自对市场环境变动的观察。市场环境包括PESTE五部分，分别是政治（political）、经济（economic）、社会（social）、技术（technological）和环境（environmental）因素。通过观察每部分的变动，好的想法由此产生。

·政治：一家企业观察到，通过纸质选票进行准确选举比较困难，因此发明了一种万无一失的电子投票机。

·经济：一家企业发现东京的酒店房间非常昂贵，于是发明了一种新型酒店，只出租床位或房间，所以价格低廉。

·社会：一家企业意识到单身群体结识朋友比较困难，因此开始提供网上约会服务。

·技术：一家企业发明了一种手写的平板电脑来代替键盘，这样他们的笔记就能数字化了。

·环境：一家企业通过风车产生能源来降低高昂的能源成本。

企业也可以利用小组或者个人的创造性来产生新的想法。小组方式包括头脑风暴法、创意性解决法，还有其他几种解决方法。²

大多数企业寻找新的想法，一般是从现有产品出发，通过某种方式来改变该产品。例如，一家荞麦食品公司将会考虑通过加入葡萄干、坚果，加入更多的糖或更少的糖，或者改用小麦、燕麦或大麦，又或者改变包装的大小或面包的名字等，来使超市谷物食品区的产品和品牌增加。竞争者也会这样做，虽然谷物产品线延长了，但是没有产生更多的利润。每一件延伸产品吸引一小部分客户，这部分客户是从销量更大的品牌那边吸引过来的，从而形成了新产品赚的利润不多而原有产品赚得更少的不良后果。

我们称这种方法为垂直营销（vertical marketing），这方面的方法有很多：

- 调制。果汁生产者改变含糖量、浓缩果汁、有没有维他命.....

- 大小。可以提供重量不同的薯条：35克、50克、75克、125克、200克或者混合装.....

- 包装。雀巢红盒子巧克力有不同的包装：便宜的纸盒包装是为了日常消费，而稍贵的金属盒子包装则是为了礼品需要.....

- 设计。宝马公司能够设计不同样式和特点的汽车.....

- 补充物。涂有糖的饼干或涂有肉桂、巧克力、白巧克力、黑巧克力的饼干，或者夹心饼干.....

- 增加便利。嘉信理财提供不同渠道的兑换业务，如零售点、电话、互联网.....

垂直营销的最大问题是会导致产生超细分市场，而在这种市场很少有

产品能获得巨大的利润空间。

企业需要利用一个备选的创意产生过程，我们称为水平营销（lateral marketing）。水平营销是用来思考与企业产品相关的产品、服务或者想法。你将从两个产品层面考虑问题，而不是局限于一个产品。例如，谷类商品公司将谷类食品和快餐联系起来，它们可以用谷类食品小吃店来代替谷类食品包装盒，这样就可以随时带走，随时食用。它们称这种小吃店为健康小吃店。出乎意料的是，人们可以以一种便利的形式随时消费谷类食品。

下面是一些通过横向思考而获得的市场创意：

加油站 + 食品店 = 便利店

咖啡 + 电脑 = 网络咖啡屋

糖果 + 玩具 = 健达出奇蛋

布娃娃 + 少年 = 芭比娃娃

音响 + 方便 = 随身听

捐赠 + 收养 = 成为孩子的教父

花 + 永久存活 = 人造花

水平营销的概念在创造新产品品类、新市场或新的营销组合方面具有很大的潜力。由于通过同一产品上的持续变化来获得新产品具有很大的局限性，于是水平营销的概念便受到很大重视。实际上，一个企业如果想要

在创新方面取得成功的话，就需要同时掌握垂直营销和水平营销的流程。

注释

1. Gary Hamel, “Bringing Silicon Valley Inside Your Company,” *Harvard Business Review*, September–October 1999, pp. 71–84.
2. See, for example, James M. Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques* (Winter Park, FL: New Management Publishing Company, 1994).
3. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: A New Approach to Finding Breakthrough Ideas* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

第6章 企业的营销计划和计划过程有缺陷

标志：

- 企业营销计划没有正确的组合结构或逻辑。
- 企业计划缺乏一种衡量备选战略所带来财务影响的模拟方法。
- 企业计划缺乏应急策略。

营销计划缺失某些部分或者缺乏逻辑

当你向一个企业索要最近的营销计划时，才会发现它们的营销计划是多么差。营销计划需要大量的人力、预算、广告。但是，找到一个清晰的、具有说服力的、关于目标、战略和战术的陈述是徒劳的。即使目标是清晰的，也可能没有令人信服的战略。战术或许已经被描述出来，但是它们可能和战略不相关。

向公司索要关于同一件产品的今年和去年的计划，我敢打赌，在战略和战术方面这两年的计划都是一样的。同理，最新的计划也差不多和前一个计划相同。没有新的想法，制订计划的人为了保险起见，选择跟随前一个计划。他忽视了新的市场环境，忽视了需要新战略的事实，忽视了不同的营销手段会改善企业效益的事实。

企业计划不支持财务模拟

计划软件可能不能够对备选战略的效果进行模拟，也不足以描述和预估两种不同战略及其销售情况和利润结果。该计划需要加入销售响应功能和成本功能，才能够预估改变产品功能、价格、广告、促销、销售队伍规模中任意一个和多个的结果。

企业计划没有考虑突发状况

每个计划都是建立在关于市场环境、竞争者行为和成本等一系列假设之上的。你的计划是否考虑了一些替代方案，并说明你会如何应对？如果经济突然不景气了，你是否已经提前考虑好对计划做哪些改变？

解决方案：

- 建立一套标准的计划组合模块，包括环境分析、SWOT分析、主要问题、目标、战略、战术、预算和控制。

- 询问营销管理者，如果预算增加或降低20%，他们会做出什么改变。

- 制订一个年度奖励计划，奖励那些做出最佳营销计划并取得最佳结果的团队。

清晰确立计划各个组成部分的顺序

一个营销计划应当将以下几个部分有效连接起来：环境分析、SWOT分析（优势、劣势、机会、威胁）、主要问题、目标、战略、战术、预算和控制，确保每个阶段都紧紧跟随前一个阶段。环境分析引导产生企业的

主要优势、劣势、机会和威胁，这又引导设立正确的目标。战略的制定是为了实现企业目标，战术的形成则有效补充了战略。战术花费形成了预算，而控制则是为了检查计划是否满足目标要求或者计划实施过程中是否需要改变。

要求管理者做好弹性预算

高级管理者通常给经理设立挑战性目标（例如，今年将业务增加10%）。经理要求增加10%的预算，这一点也不令人惊讶。但是，高级管理者可能会说不行，并指示他的经理们增加10%的销售量，但并没有增加他们的预算。

更好的做法是使用弹性预算（flexible budgets）。高级管理者应该询问他的经理们，如果增加20%或者更多的预算，他们认为可以完成什么目标。每个经理不得不描述他们怎么使用额外的钱，描述他们认为可以增加多少销量或利润。很明显，那些宣称能够增加超过20%销量或利润的经理应该得到20%的额外预算，如果他们的情况是可信的话。

高级管理者应询问同一经理，让他们预测一下，如果企业减少20%的预算，对他们的销量会产生什么影响。一些经理将会哭诉他们的销量将会暴跌，其他经理则会暗示销量会适度下滑。

现在，这些信息可以用来再分配公司的钱给那些能够创造更多价值的经理。如果削减预算会严重影响他们的销量，对这样的经理，尽量不要减少他们的预算。

弹性预算的效果取决于个体经理预测的可信性。最初，经理们可能会夸大结果，即如果预算增加了，他们会得到更多，如果预算减少了，他们会失去更多。但是，他们要对结果负责。通过不断使用该系统，哪些经理能够预测结果而哪些经理不能够被信任将会变得更加清晰。

年末表扬最佳计划方案

企业的每个部门都应该表扬能够在自己领域提出最好想法的模范人物。每年，营销部门应该表扬能够制订最佳营销计划、产生一流创意，并在经过市场验证取得巨大成功的团队。像美国BD（Becton-Dickenson）公司、杜邦公司（Dupont）或其他公司，每年都会给予营销计划获胜团队很高的荣誉。这些团队不仅能够感到自豪，得到额外的休假和薪水，并且可以将这些获胜的计划分享给其他营销管理者，让他们为营销计划和营销结果设立更高的标准。

第7章 企业的产品和服务政策与市场脱节

标志

- 企业有很多产品，但其中多数产品在亏损。
- 企业提供了太多的免费服务。
- 企业组合销售产品和服务的能力很差。

太多的产品不盈利

大公司都发现，很小比例的产品占了它们利润相当大的份额。问题源于这样一个事实，对公司来说，启动新的品牌或进行产品线品牌延伸相对较为容易。公司可以通过创建不同的包装尺寸、成分或者口味来推出新产品，而这些都是以争取更多的货架空间或满足消费者多变的口味为名义。相对于撤出一个产品，公司新增一个产品会更容易一些。产品的结构化增长导致了太多的失败产品。公司终于清醒过来，不顾一切地削减整套的产品来简化产品线以提高盈利能力，产品增值能力最终再次恢复。

提供了太多的免费服务

传统上认为，相比产品本身，公司较少考虑围绕一个产品提供所需服务。为了赢得订单，销售人员会承诺很多服务：免费送货上门、免费安装、免费培训。即使这些服务需要成本，此种情况也会发生。提供免费服

务产生了两个问题：首先，即使客户接受这些服务，客户也倾向于看低它们；其次，有些服务本能成为一个单独的收入来源，但是当它们被免费提供时，这一收入来源就消失了。企业所面临的挑战就是决定哪些服务应该是免费的，哪些应该是收费的，以及如何定价。

组合销售太少

销售系列产品和服务的公司，除了客户要求的产品之外，往往做不好其他产品的销售。因此，一位买者可能从经销商处买一辆车，然后去别处买保险并获得贷款；购买了整套西装的客户可能不会被销售人员引导继续购买能更好地搭配整套西装的衬衫、领带以及鞋子；办理支票账户的客户可能不会被告知银行的其他金融产品，如储蓄账户、助学贷款或者住房贷款。

解决方案：

- 需要建立一个系统跟踪这些问题产品，修整或淘汰它们。
- 应该提供各种服务并为不同层次的服务定价。
- 应改善企业的组合销售和附加销售的方法。

建立产品跟踪和评估系统

很多年前，我提出了一个产品跟踪和评估的系统，公司可以用它将强势产品与弱势产品区别开来，并做出适当的调整决策。考虑到爆炸式的关

联产品，事实上，其中许多产品会让公司赔钱，今天的企业比以往任何时候都更需要这个系统。

1999年，联合利华（Unilever）发现，其1600个品牌中的50个，或者说整个品牌的3%，占其收入的63%。联合利华继续对其最强品牌中的400个进行鉴定，称它们为核心或强势品牌。这些是现在联合利华最大的收入来源，并且在获得更多资金的情况下能够推动更大的销量以及更高的利润产生。这些品牌，如家乐（Knorr）、多芬（Dove）、立顿（Lipton）、好乐门（Hellmann），可以支撑更多的产品线、品牌、渠道和地域上的延伸。其他1200个品牌通过出售、清算或重组减少其数量。最终，联合利华将经营较少的品牌，但会赚更多的钱。这种强势品牌的再聚焦也发生在宝洁（P&G）、雀巢（Nestle）、亨氏（Heinz）以及其他几家公司。

决定哪些服务需要收费，哪些免费提供

对于一个公司的服务组合（如安装、培训、运输），以下两种情况必须避免：第一种情况是公司提供了免费的服务，客户接受，但不重视甚至不使用，这意味着该公司正在把钱浪费在不被看重的服务上。第二种情况就是公司免费提供客户愿意付费的产品。其中一个解决方案要求公司建立不同的客户群，一些人需要为服务付费，而其他人将得到免费服务。

改善组合销售和附加销售的方法

因为某些原因，一些销售人员不愿意甚至抗拒提到公司的其他产品。

他们可能会很乐意销售自己的产品，并且不希望其他同事出风头；他们可能不会在其他产品上获得更多或任何佣金；他们可能不会想到的其他产品有足够高的质量来满足客户的要求。

同样的问题也发生在专业人士身上。注册会计师可能不推荐他的客户使用会计师事务所的管理咨询服务，因为会计师并不想冒险让客户接受来自另一个群体的糟糕服务。如果没有任何回报，而他们又不觉得同伴的水平更高，有些律师也不会向客户推荐自己律师事务所的其他法律服务。

如果仅有单一的薪金，一个百货公司的营业员在卖衬衫给客户的时候不可能被激励去引导客户购买其他产品。客户仅仅是在寻找一件衬衫，为什么努力去推荐其他东西呢？

拥有一系列产品的公司显然需要提供培训和激励机制，鼓励员工推广客户可能感兴趣的其他产品。至于附加销售，它有两个含义：一是诱导客户购买比他来看到的更昂贵的产品。客户来买一个简单的数码相机，他最终花费了999美元购买了更高档的索尼Cyber-SHOT DSCF717数码相机。另一个含义是指在客户购买某一产品很多年后再次接触客户，并建议他购买一个更好的产品取代已有的旧产品。无论是附加销售还是组合销售，员工都需要更多的技巧。

注释

1. Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products," *Harvard Business Review* (March–April 1965), pp. 107–118.
2. Marketing Leadership Council, *Stewarding the Brand for Profitable Growth* (Washington, DC: Corporate Executive Board, December 2001), p. 179.

第8章 企业的品牌建设及沟通技巧很弱

标志：

- 公司在目标市场上不为人所知。
- 没有看到你的品牌特色和优于其他品牌的地方。
- 每年公司分配大致相同的预算给同样的营销工具。
- 很少进行不同促销方案对投资回报率影响的评估。

在目标市场上不为人所知

一个公司可以很容易地评估是否他们的沟通可以通过调查目标客户对公司的认识和态度得到好的结果。最坏的结果是，公司花了很多钱给其名称和产品做广告，但大部分的目标客户还是从来没有听说过该公司，或者除了公司名称以及产品领域之外对公司的了解甚少。不是那么糟糕但仍然令人不安的是，目标客户比他们需要知道的了解得更少，甚至获得的都是关于公司的错误观点。

你的品牌与其他品牌相比并无特色

当一个公司发现，客户对公司的产品有一个公正的了解，客户可能看不出该公司提供的产品和竞争对手提供的产品之间有太大的区别。问客户这样一个问题：“如果所有的竞争品牌是同样的价格，你会买哪个品牌的

产品？”如果客户回答：“其中任何一个产品。”或“我没有特定的偏好。”这就是个坏消息。或者你可能会问他们：“描述一下你认为是的每个品牌的特色是什么？”而他们说不出任何差异。

推广费转移预算几乎每年都是相同的

当我们调查促销费用在各大沟通类别的分配，如广告、人员推销、公共关系、直邮以及电子邮件，可以发现其比例多年来保持不变。原因之一是，最终的分配使得人员、关系以及期望得以建立且往往会持续存在。然而我们知道，不同的沟通工具和渠道的效率会随时间发生变化。如果公司不随时间的推移改变其费用分配，营销效率会下降。

不对投资的财务影响进行评估

营销人员往往考虑的是销售业绩而非利润表现，即使基于营销开支，犹豫着冒险做出销售预估，通常经理会给出一个范围，而不是一个数字。预估利润的影响，涉及对财务更专业的理解，对此营销人员是有所欠缺的。

原因之一是，营销往往会吸引喜欢处理人际关系而不是数量关系的人。如果一个人喜欢数字，他可能会去做财务或会计。另一个原因是，营销支出的财务预测比资本设备或其他支出的财务预测更困难。

解决方案：

- 改善品牌建设战略及其对结果的测量。

·将资金转移到能带来更多效益的营销工具上。

·培养营销人员的财务意识，并要求他们在申请预算之前预估投资回报率。

改善品牌建设战略并测量品牌价值的影响

每个公司都希望打造强势品牌。英特品牌（Interbrand）公司用品牌价值评估方法，估计公司实物以外的资产，可口可乐的品牌在2003年价值为700亿美元。随后是其他9家全球领先的品牌：微软（Microsoft，650亿美元）、国际商业机器公司（IBM，520亿美元）、通用电气（GE，420亿美元）、英特尔（Intel，310亿美元）、诺基亚（Nokia，290亿美元）、迪士尼（Disney，280亿美元）、麦当劳（McDonald's，250亿美元）、万宝路（Marlboro，220亿美元）以及奔驰（Mercedes，210亿美元）。

虽然英特品牌公司解释了其评估品牌价值的方法，但是蒂姆·安布勒（Tim Ambler）教授以及其他学者对这一评估品牌价值的方法持有异议。一个品牌的价值只有在买家竞标购买这个品牌时才能被真正发现，感兴趣的买家在购买一个品牌时所愿意支付的价格也是不一样的。如果购买品牌后，买家支付的价格是账面价值的4倍，这就充分体现了它的品牌价值。

安布勒认为，要对品牌价值进行评估，最好对选定的指标进行监控。如果品牌比上一年同期有较大的溢价，这是一个好兆头；如果品牌的市场份额的上升，这是一个好兆头；如果目标客户说，与竞争品牌相比，在购买和使用这个品牌时其品牌价值在上升，这是一个好兆头。每家公司都应

有确定的市场指标来预示品牌价值的增加或减少。

公司该如何强化其品牌价值？大多营销人员认为广告是魔术弹。毕竟，广告的设计是为了建立更多的意识、知识、兴趣以及希望中的偏好。但是，一个品牌的建立需要沟通工具、产品的质量和包装、发货和发票的可靠性，以及许多其他因素。无论是正向的还是反向的，销售人员、贸易展览会以及社会责任的举措都是建立品牌印象的沟通工具，尤其是来自客户、竞争对手以及产品评论家的口碑传播。

在许多情况下，广告在企业成功的过程中扮演了一个非常小的角色：麦当劳在初期更多地依靠公共关系，而星巴克以及沃尔玛则更多地依赖口碑传播。

事实上，一个品牌唤起了客户的期望。品牌价值来自客户期望在多大程度上被满足。满意度越高，品牌价值就越高；产品的感知价值越高，品牌价值也越高。

将资金转移到能带来更大效益的营销工具上

随着时间的推移，营销工具的成本效益也会发生改变。当电视广告第一次出现时，对许多产品品类而言，很显然电台广告更有效。20世纪60~80年代中期，电视广告是非常有效的。但艾·里斯和劳拉·里斯（Al Ries and Laura Ries）于2002年出版的一本书使用了一个具有挑战性的书名《广告的没落 公关的崛起》[\[1\]](#)。如果里斯父女是正确的，今天的营销人员则应把更多预算投入到公共关系中。

之后，在20世纪90年代和21世纪初，我们注意到电话营销的持续增长，这意味着其效力的增长。但是，2003年7月，美国政府决定通过一项法律，使消费者很容易免受推销电话的骚扰，对于违反者，每通电话处以11000美元的罚款。

考虑到随着时间的推移，营销工具的成本效益发生了变化，为什么还有如此多的公司进行相同的预算拨款呢？是因懒惰、不相信或不称职吗？很显然，当公司坚持旧的预算分配时，会导致营销的浪费。

让我们看一下一些主要的营销工具效率的变化。

广告

约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）曾有格言：我一半广告被浪费了，但是我不知道是哪一半。这句格言今天仍然适用，尤其是在大众传播时代。可口可乐是否需要花费80000美元推出另一则广告，在一本杂志的封底上展示一下它的瓶子？大多数人都知道可口可乐，但大多数人可能不会注意它的广告。如果真是这样，它还应该做广告吗？广告没有传达任何新的信息或实惠。当商业广告之间夹杂着其他五个同样简短的广告，女人是否能记得30秒的一个新护肤霜的电视广告？

大多数公司都以这种方式花钱，因为它们过去是这样做的，如果现在不这样做就太危险了。它们把制作成本昂贵的广告视为一种保险投入，即使公司没有什么新鲜事可以分享或者没有新颖的形式呈现，但是公司会被记住。公司需要自问的真正的的问题是，将同样数额的金钱用来提高产品质量、客户服务或更好的物流上是否会效果更好。请记住，广告是客户所需

要支付成本的一部分，而他们中的大部分更偏好较低的价格。假定通用汽车公司（GM）汽车的平均广告费用是3000美元，如果通用将每一辆汽车的价格降了3000美元，会多卖多少辆车？

有些广告固然是有效的，并促进了公司的销售。如果不是绝对伏特加（Absolut Vodka）出色的广告活动，人们不会那么乐意为绝对伏特加支付比皇冠伏特加（Smirnoff Vodka）更高的价格。但究竟有多少广告活动是出色的？大部分都是一般水平！事实上，有些广告所传达的点都不能被消费者所理解。

那么，为什么许多广告仅一般水平？询问广告代理商，他将会责备品牌经理因求稳而将一个大胆的广告变成一个万无一失的广告；询问品牌经理，他则声称广告代理公司没有想出一个出色的广告方案。

我建议品牌经理向代理商要求三个从温和到狂野的不同的广告创意。最好的答案可能是一个公司不要仅依靠一个代理商的创意，而是要让几个机构竞争提供一个伟大的广告创意。

当广告被投放到目标市场所能接触到的媒体上时，广告会更有效。渔民、摩托车发烧友、业余爱好者以及机械工程师都喜欢读杂志，针对他们感兴趣的产品做广告，广告将被读到。广告通常有读者反馈卡以获取进一步的信息或订单，这使得投资回报率的测量更容易。

测量广告的财务影响可以通过直接的营销活动来实现，即广告客户可以追踪来自承担一定成本的特定活动所带来的订单数量。

促销

大多数的销售促销方案是无用的！对销售促销方案研究得出的一个普遍的结论是，只有17%是盈利的。最无利可图的销售促销方案是，只有已有用户最终购买了特价产品，没有新的客户尝试该产品。这相当于给目前的客户提供补贴，让他们在这段时间购买更多数量的产品，但是会导致之后一段时间内购买的产品数量减少。

第二种最坏的情况是，促销吸引一些新尝试者，但他们是来自交易倾向的价格购物者，他们永远不忠于任何品牌。公司仅仅是在一段时间内增加了销量。

效果较好的促销也会发生，即当活动吸引了很多新的尝试者的时候，这些人发现这一品牌更优越，同时他们让这一品牌成为他们偏好的品牌。这种情况只会发生在具有潜在实力的品牌身上，即这一品牌比其他品牌优越，但是并不被客户所知晓。在这种情况下，建议公司派发样品，而不是仅仅依靠促销刺激。

没有经验的品牌经理会进行频繁的促销来促进销售。解决办法之一是，任命一个经验丰富的销售推广人员对其他人员提供好的促销建议，此人还需对每个促销活动的结果进行分析，以便之后知道如何做得更好。另外，公司应该聘请一个销售推广机构，让其能够从专业的角度在不同的情境下推荐最好的促销方式。

公共关系

现在对长期被视为促销组合中孤儿的公共关系的信赖在逐渐增加，相对于广告支出，其应该得到重视。公共关系是一个很好的与客户建立关系的工具，特别是对那些在购买一个品牌之前需要单独专业指导的高端客户而言。高端产品的制造商应首先确定意见领袖，如重要的专家、专栏作家以及其他会评论和讨论新产品的人。例如，《华尔街日报》的沃尔特·莫斯伯格（Walter S. Mossberg）写了一篇有影响力的评估新产品的专栏，许多客户很重视他的建议。

考虑一下，沃尔沃如何通过公关关系活动而非广告推出其新型的SUV。

沃尔沃通过公关活动而不是大手笔的广告挥霍推出了新型SUV-XC90。其营销人员确定了关键的媒体记者，并让他们很早就参与到汽车的开发过程中。后来这些记者与设计师、工程师以及安全专家一起预先体验了整车。他们试驾该车并写了很多报道，这些报道都起到了关键的影响作用。这造成了巨大的轰动效应，进而使沃尔沃SUV-XC90的预售高达7500辆，并且使沃尔沃赢得了北美汽车年度大奖与SUV汽车趋势年度大奖。在投放广告之前，通过公关关系，沃尔沃就已经收获了很多。

直销

公司直接向客户和潜在客户进行销售具有相当的优势，他们不必支付佣金给中间商或者造成对真正购买其产品客户的忽视。他们不必配备中间商以及渠道，更多的是基于订单的要求来直接进行生产。

戴尔计算机（Dell Computer）公司通过直销成为世界上领先的个人

电脑制造商。最初，他们通过电话接收订单，但今天，他们90%的订单都是在线接收。客户详细说明他们所需的电脑功能，并且将他们的信用卡信息发给戴尔公司，戴尔就立即针对客户需要的零件向供应商下订单。他们在几天之内就会将新电脑组装好并发货。与此同时，戴尔公司立即收到货款，但是会在60天不支付给其供应商，这就使得戴尔公司可以从中赚钱。戴尔公司一直鼓励其他公司从“为存货而生产”向“为订单而生产”变化。

要求营销人员提供其开支的财务影响评估

高级管理人员对那些没有提供计划开支的财务影响评估的营销预算方案变得不耐烦。此外，高级管理人员甚至没有得到一个关于实际财务影响的事后预估。

在可口可乐，高级管理人员一开始就坚持应提供事前和事后的预估。他们知道，营销人员只是在猜测，但希望是一个有根据的猜测。可口可乐的真正目的是要培养营销人员的一种财务意识，希望其营销人员能够熟悉利润、资产周转率、投资回报率、经济附加值以及股东价值。营销人员从财务方面考虑的越多，营销人员和财务人员之间的交流也就会越顺畅。

注释

1. “Brands in an Age of Anti-Americanism,” *Business Week*, August 4, 2003, pp. 69–78.
2. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, 2nd ed. (London: FT Prentice Hall, 2003).
3. Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperBusiness, 2002).

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

第9章 企业没有很好地组织起来实施卓有成效的营销

标志：

- 营销总监工作效率不高。
- 员工缺乏21世纪所需要的营销技能。
- 营销/销售部门同其他部门之间没有默契。

营销总监工作效率不高

一名有效率的营销总监有三项工作：第一项工作是使营销部门有效运作，雇用有能力的员工，为营销计划和执行设置高标准，改善员工在研究、预测和交流方面的能力；第二项工作是获得公司其他部门的信任，如财务部、运营部、采购部、信息科技部等，让整个组织都为自己服务，从而满足客户需求；第三项工作是同首席执行官好好合作，实现他对于发展和利润的期望。

很少有营销总监能在上述三个方面都得心应手，有一部分在其中两个方面比较擅长，更有大部分在三个方面都不能胜任，寻找一位真正的营销总监是需要时间的。

营销部门缺乏现代营销技能

营销部门一直以来都在锻炼以下四项技能：市场调研、广告、促销、销售管理。这是传统的四项技能，每一项都有大量的书籍加以描述。然而，还是有很多部门在这些技能方面依然非常不足，更别说处理21世纪营销挑战所需要的一系列新技能了。

营销部门同其他部门之间关系僵化

通过一个简单的采访，我们就可以了解到营销人员对公司其他部门的员工到底有多尊重或者多轻视了。事实是，其他部门经常抱怨营销部门的很多做法，而营销人员也会指出其他部门的不足和缺点。

解决方案：

- 任命一个强大的营销部门领导。
- 为营销部门增加新的营销技能。
- 改善营销部门同其他部门之间的关系。

任命一个强大的营销部门领导

营销副总裁拥有非常丰富的背景和阅历：销售、产品研发甚至工程或者会计。但他们也带有自己的偏见，最好是他们能对营销原则、工具和过程都有一个整体的了解，并且取得这些因素的平衡和协调。

营销总监最大的挑战是获得公司首席执行官以及各部门经理乃至全体员工的尊敬。如果市场预测非常准确，或者从投资回报率及其他财务指标

的角度来看，营销花费都很合理的话，营销部门就会获得所有人的尊敬。美国西南航空公司最优秀的创始人之一赫伯·凯利赫，大胆地给营销部门一个新的定义：“我们没有营销部门，我们是客户部门。”福特公司的经理说过一句非常经典的话：“如果不是客户驱动的营销，我们的汽车也会卖不出去。”

为营销部门增加新的技能

今天的营销环境比以往任何时候都更加富有挑战性，这源于严重的产能过剩、超强竞争，以及越来越低的边际效益。市场人员需要寻找新的技能。

新的营销技能

- 市场定位；
- 品牌资产管理；
- 客户关系管理和数据库营销；
- 合作伙伴关系管理；
- 公司呼叫中心；
- 网络营销；
- 公共关系营销；
- 服务和体验营销；

- 整合营销传播；
- 盈利分析；
- 市场驱动型技能。

市场定位

艾·里斯和杰克·特劳特（Al Ries and Jack Trout）在1982年首次提出品牌定位的概念，在营销学中，这是一个核心的概念。他们声称，每一个品牌都应该有一个相应的“词语”来描述，例如，沃尔沃拥有“安全”，宝马拥有“驾驶性能”，汰渍拥有“最干净的清洁”。他们认为，一个品牌如果只是效仿别人的定位，那么该品牌将进入不了市场。一个新品牌必须提供前所未有的而且非常重要的性能，由此形成新品类，别做品类里的第二名。

当迈克尔·特里西和弗雷德·威尔斯马（Michael Treacy and Fred Wiersema）写了《市场领导者的法则》（The Discipline of Market Leaders）²一书时，定位的思想得到了更加长足的发展。他们对三种基本的定位做了区分：产品领先、运营领先、亲密的客户关系。竞争者可以选取产品领先定位，在改进产品的质量和性能方面遥遥领先于同行业的其他公司。另外一个竞争者可以在运营方面领先于其他公司，如在成本管理和服务可信度方面领先。第三个竞争者可以在与客户亲密角度领先，对客户需求有更多的了解，并且相应地提供多样化的服务或者产品。在航空航天行业，通用把自己定位于“产品的领导者”；在快餐行业，麦当劳声称“运营一流”；而汉堡王则称自己同客户有更亲密的关系。

艾·里斯和杰克·特劳特认为，传统意义上很少有公司能在三个方面均胜出，首先因为这样做的成本太高，其次因为三种因素之间存在相互矛盾。因此，如果麦当劳想在运营领先和亲密的客户关系客户两方面都胜出，矛盾就会产生：客户想要获得个性化的汉堡，这样就会减慢流水线业务，从而降低操作效率。因此，运营从标准化的角度来讲，就会遭到损失。

因此，艾·里斯和杰克·特劳特要传达的信息是，企业应该在三个方面中的一个上保持领先，在另外两个方面至少保持平均水平，不要落后于平均水平！客户可能会愿意在产品领先者那里购买产品，但是如果该厂商的信用非常糟糕或者拒绝修正自己的供货，那么客户也会放弃它。

最近，克劳福德和马修斯（Crawford and Mathews）给定位提供了另外一种准则，他们发现公司通常沿用五个属性进行定位：产品、价格、获得途径、增值服务和客户体验。³他们声称，如果一个公司能在其中一个属性上占据绝对优势，另一个属性的排名在平均水平之上，并且其他三个方面处于行业的标准水平，那么该公司就处在最能获利的阶段。他们建议，在五个属性上面均领先，对于公司来说成本太高。比如说，沃尔玛在价格上处于优势地位，产品排名方面处于平均水平之上，在获得途径、增值服务和客户体验方面在行业里面只算得上平均水平，非常普通。

当然在定位这个概念上，新的观念也会不断涌现。我的观点是，这么多的品牌都没有很好地定位自己，并且看上去同竞争者一样，定位在这样的案例中是非常迫切的。

品牌资产管理

品牌资产管理与定位非常接近，对于一个公司当前和以后的发展来说，品牌是如此重要，以至于要把它们当成某项资产一样进行管理、加强和保护。品牌名称如可口可乐、索尼、英特尔和迪士尼，可以延伸至产品、产品变体以及服务之中。它们不得不监督这些“明星品牌”名称的使用，这些公司都不能允许便宜的和让人失望的产品使用自己的名字。迪士尼不敢冒险经营糟糕的商店或者旅馆，可口可乐不会为洗涤剂或者主题公园命名。这些名字都有很好的定位，要尽量避免偏离这些品牌定位中心。

客户关系管理和数据库营销

公司可以通过调查个人客户的信息来提高定位的准确性，建立一个客户信息数据库，该数据库包括交易历史记录、人口特征、心理特征以及其他有用的信息，通过这种方式，公司将会更好地进行定位，以更有效地匹配客户的需求。除此之外，专业的统计学者对数据库进行挖掘，并能辨别蕴藏着新机会的新分类和消费趋势。在市场计划、购买、产品研发、销售分析、组合销售、促销分析等领域工作的部门经理有机会获得客户数据库。客户关系管理技能迅速成为营销部门的一项新技能，帮助企业获得新的竞争优势，超过那些还在对数据进行粗糙处理的竞争对手。

合作伙伴关系管理

由于越来越多的公司与合作伙伴共同运作，合作伙伴关系管理变得尤其重要。合作伙伴的生产效率取决于它们对彼此关系的满意度，以及与该

公司合作所能获得的机会。公司应该周期性地感受合作伙伴的热情，一旦发现不满意，就要迅速做出反应。一个公司应该任命人员去管理供应商的关系，也得派人去处理同分销商的关系，这点同人力资源部对人的管理是一样的。除此之外，每个经理也需要处理好与合作伙伴的关系，制订加强联系的计划。

公司呼叫中心

公司要加强呼叫中心（contact center）的活动，接近客户、倾听客户以及从客户身上学习。呼叫中心在传统意义上讲属于公司的电话系统，用来接听客户打进来的电话，也用于电话营销活动。如今，公司需要从与客户的“接触点”中整合所有关于客户的信息，如电话、信件、电子邮件、传真和访问记录。通过这种方式，公司可以360度全方位捕捉客户的个人信息。

在整合客户信息方面，一个大公司CEO的案例震撼了我。这位CEO收到了银行的催债信件，里面提到他没有按期付按揭。他在银行的业务部门那里非常知名，但是对于客户按揭部门来讲则非常陌生。很明显，CEO的妻子上个月忘记付按揭了。最后，这位CEO取消了跟该银行的所有生意往来。

公司的电话系统在服务客户方面变得至关重要，客户在有疑问、下订单或者投诉的时候都需要能够联系到公司。好好地回答客户问题、准确地记录订单、解决客户投诉是非常重要的技能。每一个电话都可能包含能载入客户个人档案数据库的有价值的信息，也可能暗含销售信息。

电话对于国外的电话营销活动也是非常重要的。很多活动的设计都需要获得一系列的电话号码，并且知道什么时候打电话，应该说什么。公司可以通过购买回应比率来检验电话营销的效果。

电话操作对于高效率的营销是如此重要，以至于很多公司都把电话业务外包给专业的电话营销者来做。在日本，很多公司，如索尼、夏普、东芝，以及很多其他的公司都已经将客户电话管理业务外包给一个规模较大的外包服务商——贝尔24（Bell 24）。

如今，公司对操作电话系统的缺点是高度自动化。在这样的系统里，客户听到几种选择，然后选择一个，又听到另外一组选择，如此重复，客户没有机会接触到人工接线员，这意味着服务体验的缺失，可能会造成客户的丢失。尽管电话自动系统降低了成本，对公司财务系统来说非常有益，但如果在客户满意度和潜在客户销售上缺失了，就意味着失败。一个有用的解决方法是，保证打电话的人在任何时候都可以听到一位接线员的声音。

网络营销

一般情况下，公司都会创建自己的网站，客户通过网站可以了解公司的产品线、历史、哲学理念、工作机会以及公司最近的新闻。有些公司更进一步，它们利用公司网站作为销售渠道，如戴尔电脑、亚马逊，以及很多其他通过网络进行销售的公司。

但是大部分公司仍然忽略了很多其他营销手段，如市场研究、竞争性情报、概念和产品测试、优惠券和样品分发、产品定制化、员工和分销商

培训等。对公司来说，最核心的事情应该是雇用熟悉网络的专业人员进一步对网络所蕴含的潜力进行开发。

公共关系营销

公共关系曾经在促销组合中非常不受重视，最近变得越来越重要了。几年前，汤姆·哈里斯（Tom Harris）写过一本名为《市场营销者公关指南》（A Marketer's Guide to Public Relations）的书，该书强调给公司产品带来成功应备受褒扬的不是广告，而是那些巧妙的公关活动。汤姆是高诚公关（Golin-Harris）公司的合伙人，该公司从麦当劳创建之日起就主要负责它的公关活动。从很多方面来讲，麦当劳的儿童医院、儿童游乐场、慈善捐助、资助以及金色拱门都是公关领域的成功案例。

高科技企业很早就发现，对于新产品信息扩散，公关是至关重要的。公司需要将最新的高科技产品信息提交给知名的试用者，以期获得一个良好的口碑。它们的公关部门要勤奋地吸引外界对产品的注意力，以此形成产品故事的积极的传播，只有这样，才能打造高品质的产品形象。

关于公关的重要性，最新的案例可以在《广告的没落公关的崛起》里找到。里斯将公共关系重新定位，认为它作为一种沟通工具，主要在商业活动创办的早期使用，广告则在后续的过程中发挥作用。

这里讲的主要观点是公司需要在营销部门中加入新的公关功能，不能够只有在需要的时候才从公关部门和代理商那里借用公关资源。

服务营销和体验营销

在缺乏差异化的时候，优秀的服务将会是一个非常好的差异点。利奥纳多·贝里（Leonard Berry）是服务营销领域里一名知名专家，他采访过很多因为优秀的服务而备受赞赏的公司，如货柜商店（The Container Store）、嘉信理财、福来鸡（Chick-fil-A）、客户调查公司（Custom Research）、企业汽车租赁公司（Enterprise Rent-A-Car）以及USAA保险公司，他询问应如何改善对服务营销的理解时，⁵得出了以下重要结论：

·价值驱动型领导力；

·战略聚焦；

·卓越的执行；

·把握命运；

·基于信任的关系；

·投资员工的成就；

·小活动品牌塑造；

·慷慨。

在约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩（Joseph Pine and James Gilmore）关于体验营销的最新作品中，服务营销已经被推到了一个新的层面。作者认为，公司应该提高体验营销方面的技能。这一想法有很多资源，大饭店的“客户体验”像它们的饭菜一样知名，如好莱坞星球（Planet Hollywood）饭店以及滚石餐厅（Hard Rock Café）都为客户特意提供了

特殊的体验。星巴克向客户收取2美元，从而为客户提供咖啡体验；拉斯维加斯宾馆渴望引人注目，于是向客户提供古罗马式、维纳斯式或纽约式的角色体验。但是，体验营销做得最好的要数迪士尼了，他们创造了模仿西部牛仔、仙境城堡、海盗船等的主题公园。这些体验营销者的目的是为公司添加戏剧性和娱乐性，否则这些服务就会像过期食品一样让人厌恶。

当我们去耐克城（Niketown）买篮球鞋时，会遇到一个15英尺 [\[1\]](#)高的迈克尔·乔丹的照片，接下来可以继续去篮球场检验耐克鞋能否帮助我们赢取更多得分；或者我们进入REI——一家户外和运动专营店，在他们的攀岩上测试我们的登山设备，或者进入模拟的大雨中测试雨衣；还可以进入巴斯普罗（Bass Pro）买钓竿，并且把它放入钓鱼池里进行测试。

所有的商家都能提供服务，但对公司的挑战是陪同你的客户进行一场难以忘记的体验。

整合营销传播

在众多的营销技能中，最重要的就属传播信息与促销。传播是一个宽泛的概念，无论是在有计划条件下还是无计划条件下，它都会发生。销售员服装的传播、目录传播、公司办公室的装潢传播等，所有这些都会给接收方留下印象。这里要说的是整合营销传播（IMC）越来越引起相关方面的兴趣。公司需要精心策划形成一系列的印象，将公司的品牌含义通过员工、设备以及员工行为传达给各种各样的观众。这一切都始于公司的价值观，并且确保该价值观能够被全体员工理解并且表达。

盈利分析

大部分公司不知道通过地理位置、产品、细分市场、客户和渠道来确定真实的盈利。通常，它们考虑的是利润及所占销售总额的比例，这种算法忽视了不同的边际效益和不同的成本。例如，很多大型公司不再相信最大的客户就是自己最大的盈利来源，大型客户通常可以享受到最低的价格和比较周到的服务，从服务它们多投入的成本和所得回报之间的比例来看，中型客户是最有利可图的。公司会计部门在进行产品成本和多样性的深入分析时，往往不情愿或者不能够汇总服务不同营销对象的费用，以及将这些成本分散到各项收入中。因此，花费同样的成本，各个客户会产生不同的利润。如果其中一个客户不断地打电话给公司要求折扣，消费更多的公司服务，并且晚付款，这样的客户就不如其他客户所能带给公司的利润。

幸运的是，罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和罗宾·库珀（Robin Cooper）起草了正确的计算利润的方法，即基于活动的成本核算（ABC成本法）。这种方法要求销售人员汇报每一个客户所消耗的时间和花费，就像律师按照时间和花费来向自己的客户收取费用一样。

总之，营销人员必须增加利润核算和财务技能来提升营销部门对不同区域、产品、细分市场、客户和渠道的财务支出的掌控水平。

市场驱动型技能

有效的营销传统上被定义为“寻找需求和满足需求”的能力，这就是一

个市场驱动型公司的定义。如今，如此多的客户需求都被多种多样的产品所满足，因此，现在的挑战是营销者需要创造需求，这是一个市场驱动型公司的目标。就像索尼公司一位有见识的领导所说：“我们的计划是用新产品引领消费者，而不是询问他们需要什么样的产品；公众不知道什么是可能的产品，但是我们清楚。”同样，另外一位高管也说：“我们的目标是在消费者意识到他们想去哪里之前引领他们到自己想要去的地方。”

市场驱动型公司通过创建一个新价值定位（new value position）或者新商业模式（new business system）——该模式实现了利润的飞跃和成本的缩减——从而对它们的业务进行变革。许多竞争者可以模仿该价值定位，但是复制他人的商业模式很难让自己成功。市场驱动型公司具备以下特征：

- 通过愿景的引导而不是传统的市场研究，如联邦快递（FedEx）、美体小铺（Body Shop）、斯沃琪（Swatch）。

- 重新进行行业市场细分，如西南航空公司、沃尔玛、思爱普（SAP）公司。

- 通过新的价格点创造价值，如西南航空公司、嘉信理财、沃尔玛是较低的价格；CNN、星巴克、联邦快递是较高的价格。

- 通过客户教育实现销售增加，如宜家家居（IKEA）。

- 重新定义渠道，如联邦快递、西南航空公司、贝纳通（Benetton）。

- 使用网络系统，如西南航空公司、地中海俱乐部（Club Med）、维

珍公司（Virgin）。

·增加客户期望，如联邦快递、家得宝（Home Depot）、西南航空公司。

改善营销部门同其他部门的关系

建立强大营销部门的另外一种方法是改善营销部门同其他部门之间的关系，我将会从如下的表格里对各项关系进行检查。

市场营销部门同其他部门之间的关系

- 市场营销与销售的关系；
- 市场营销、研发与设计的关系；
- 市场营销与制造的关系；
- 市场营销与采购的关系；
- 市场营销与会计的关系；
- 市场营销与财务的关系；
- 市场营销与物流的关系。

市场营销与销售

要求营销部门同销售部门搞好关系，这个说法或许会让人感到惊奇。

在很多公司里，这两个部门分别由不同的副总裁进行领导。市场营销传统上进行产品计划、市场计划、定价、主导生产和传播等工作；销售部门负责接触和发展客户，争取订单。很多问题将会产生，销售部门的领导会催促营销部门降低价格，或者要求更多的预算金额来雇用更多的销售人员或者给销售人员更多的报酬。市场营销副总裁更乐意将钱用在加强传播，从而建立品牌以及拉动需求方面，他会通过高价格来支付传播的费用。

问题的核心是，两位总裁是否会尊重对方并且做到客观地对市场营销和销售进行区分。这强调了责任的重要性——对市场营销和销售部门花费的责任，问题的解决必须依靠有效的证据。

还有一些方法能够改善营销部门同销售部门之间的关系。首先，营销计划的过程需要包括一个或多个销售人员参与，因此营销计划可以把销售部门的想法包括进来；其次，营销人员时不时地走出办公室同销售人员一起工作，去接触客户，更好地理解客户和销售人員，这样可以改善两者之间的关系。市场人员把销售人员当做自己最直接的客户从而满足其需要，这样营销人员才会做出更好的决策。

市场营销、研发与设计

市场营销与研发的紧密联系开始于产品计划的初期合作。在设计新产品时，科学家和工程师会在缺乏充分调查的情况下对客户和市场做出一系列的假设，他们对产品可能进行过度研发，使得产品价格过高；或者他们可能使用过于学术的语言来描述产品，即过分强调产品的特点而非用处。让营销者同研发部门人员紧密合作，在复杂的数据基础上给予基于客户视

角的指导，就可以改善以上问题。

市场营销与制造

市场营销通常会打破正常的生产运营流程。市场营销部门设计一个促销方案，而这个促销方案需要制造部门安排增加生产活动，这有可能包括在高成本情况下的加班加点；或者营销部门为满足特殊市场需求需要小批量的产品供应，这些工作需要制造部门重新设置它们的生产设备。

谁更占上风？问题是这些需求产生的费用增加导致成本的上升，如果营销行为带来了更高的利润，那么营销人员的观点会占上风；如果这些都不确定，对营销部门来说，最好是在成功之前不要对制造部门要求太多。

市场营销与采购

市场营销建立了保证产品质量的产品品牌，采购则必须满足质量标准。然而，采购倾向于降低成本，如果采购部门选择了更差的供应商，营销部门对客户的承诺就不可信了。营销部门需要同采购部门建立良好的关系，从而保证产品质量。

市场营销与会计

市场营销人员要经常考虑到会计部门，一个公司的会计部门负责寄出发票，回收应收账款。如果客户打电话抱怨发票不准确或者难以理解，会计部门的员工会迅速做出回应吗？如果客户推迟结账，公司会计会小心处

理这些还是会不断催促他们？会计人员有没有准备按地理区域、产品、市场细分、客户和渠道对利润进行有效的研究？

市场营销与财务

市场营销和财务部门之间最大的问题在于，营销部门能否对营销活动所造成的财务支出负责。如果营销部门没有强有力的证据证明其所用的资金可以创造可测量的利润，财务部门会不情愿拨付资金。财务部门对接收信用有问题的客户是非常小心的，营销部门认为财务部门的人员太保守，并且因为拒绝一些业务而影响自己的收入。

市场营销与物流

为了获取订单，销售人员经常向客户做出送货时间的保证。送货延迟会导致客户不满意公司，有时候送货延迟是由采购部门和制造部门引起的，或者与存货和配送部门有关系。营销人员与物流人员稳定的绩效表现息息相关。

注释

1. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).
2. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).
3. Fred Crawford and Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything* (New York: Crown Business, 2001).
4. Thomas L. Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: John Wiley & Sons, 1991).
5. Leonard J. Berry, *Discovering the Soul of Service* (New York: Free Press, 1999).
6. B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
7. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
8. Robert S. Kaplan and Robin Cooper, *Cost & Effect:*

Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

9. See Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Seeing the Future First," *Fortune*, September 5, 1994, pp. 64–70; Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 20–24; and Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input Into Innovation," *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 91–97.
10. Nirmalya Kumar, Philip Kotler, and Lisa Sheer, "Market Driving Companies," *European Management Journal*, April 2000, pp. 129–142.

[1] 1英尺 = 0.3048米。

第10章 企业没有最大化利用科技力量

标志：

- 企业很少使用互联网。
- 企业的自动销售系统过时了。
- 企业没有引入任何自动化营销。
- 市场营销人员缺乏决策支持模型。
- 市场营销人员需要开发营销仪表盘。

没有充分利用互联网

许多企业认为它们在利用互联网，因为它们已经建立了网站，甚至可以在线销售，但这仅仅体现出互联网所带来机遇的10%。

自动销售系统存在不足

销售人员通常利用某种软件程序记录客户的相关信息，但软件程序持续更新换代，因此企业的软件程序也必须要更新。

没有自动化营销范例

比起人们自身做决策，通过软件能更容易或更好地做出营销决策，然

而极少有公司应用自动化营销系统。

很少有正规的决策模型

大多数的营销决策仍旧由直觉得出，如果企业构建并使用正规的营销决策模型，将会受益良多。

很少使用营销仪表盘

市场营销是一场竞赛，那些掌握更完备信息的竞争者更容易胜出。通过仪表盘（标准计算机界面），企业管理者可以了解整理后的信息。但当今，仪表盘在预测方面处于相对较低层次。

解决方案：

- 加强互联网的使用。
- 优化自动销售系统。
- 将自动化营销应用于常规的营销决策。
- 建立一些正规的营销决策模型。
- 建立市场营销仪表盘。

充分利用互联网

互联网的功能要比企业所了解的多得多，以下是一些互联网的主要用

途。

一个有效的网站

互联网在营销方面最重要的用途，便是建立一个能有效描述企业、产品、经销商、工作机会及其高管等信息且富有吸引力的网站，但并非所有的网站对用户来说都是方便的或有效的。过多花哨的图片可能会导致下载时间过长；切换新页面或进行在线支付时可能会比较混乱；网站可能缺乏一些能吸引回头客的信息；也可能和许多其他网站一样平淡乏味，没有传递出公司的个性特征。

评估企业网站有效性是一件直接明了的事，最主要的调查对象是客户，包括他们的用户体验以及他们对优化网站的建议。另外一个渠道便是邀请一些业内专家对网站进行评估并提出改进建议。

企业需要明确如何增加网站的价值以吸引访问者的回访。例如，索尼公司利用www.PlayStation.com这个网站来和各年龄段的游戏玩家建立关系，该网站提供一些信息，包括最新的游戏、相关大事件及推广活动的新闻报道、游戏支持指南甚至是在线论坛，玩家可以在此分享游戏的诀窍和故事。

一个有效的内部网络

企业日益通过电子方式将自己和主要的供货商、经销商联系在一起，互联网为这种联系提供了平台。因此，像福特这样的公司，就可以不用通过电话或邮寄纸质文件给它的供货商发订单订购需要的汽车部件，支付

货款时也可以直接把钱打到供货商的银行账户。福特公司也可以每天发信息给其经销商，包括销售建议、价格变化、汽车调查等。所有这些例子都说明，通过与关键供货商和经销商建立电子联系，企业可以节省大量的时间及金钱。

在线培训

所有企业都要保证其员工能每天接触最新信息，更新经营业务的技能。在过去，这意味着要把人们聚集到一个主要地点，办一个为期数日的培训，企业不但要负担高昂的差旅费用，还会失去用于生产和销售的时间。多亏了互联网，企业可以在网上发布一些培训材料，输入密码后便可以阅读，员工只要抽出时间来阅读这些材料并参与测试即可。例如，现在IBM 25%的培训都是在线的，如此一来省了大量的费用。

网上招聘

互联网可以帮助企业招募人才，这通过两种方式进行。企业可以把职位信息发布在自己的网站上，也可以利用一些像www.Monster.com这样的招聘网站来招募人才，填补职位空缺。

电子采购

一个企业想省钱的最快办法就是让采购人员在网上购买原料。通过互联网，企业可以确定新的供应源，对比价格，为新产品或二手产品到一些投标网站发布自己的需求，邀请投标。电子采购的应用可以减少与销售人

员打交道的需要，且对于购买人员来说价格更加透明，所以可以降低成本。

网上市场调研

互联网提供了一条信息公路，对市场调研来说，这无疑是一种福音。通过在网上收集特定竞争对手的新闻素材，企业就能了解竞争对手的大量信息。企业的市场调研人员可以开展在线的焦点小组、消费者小组、经销商小组来测试新产品、服务和宣传理念，也可以向相似的小组提供有区别的报价，看看回馈有什么不同，企业还可以发放一些优惠券和样品，以检验它们是否能引致购买行为。总之，互联网能使企业的市场研究效能得到成倍的提高。

网上聊天室

一些企业可能会想在它们的网站上增加一个聊天室，这样客户以及“粉丝”就可以在此交流想法、分享信息，像苹果和哈雷-戴维森两家公司在这方面就做得很好，它们的客户都很喜欢聚在一起彼此学习。对于那些并没有很好地满足客户的公司来说，设立网上聊天室并不是一个好主意，因为那可能会招致一些恶意的批判。企业若能去旁听它们产品领域里的其他聊天室并从中学习，这对企业来说是非常明智的一种行为。

优化自动化销售系统

你的销售队伍必须装备最新的自动化销售系统，这个系统要能确保他

们在办公室里就能回答潜在购买者或客户提出的任何问题，并能代表公司做出决策。一个潜在购买者可能会对销售人员的推荐感兴趣，并需要公司在三天之内发货，销售人员就可以通过销售自动化系统，查看企业的库存状况，然后回复说可以两天内发货。这个潜在购买者很高兴，但仍旧犹豫，想要有一个更好的价格，这时销售人员打开销售自动化系统，回复说：“我不想你失去这个订单，但我顶多只能给您优惠20%。”“很好，”这个潜在购买者仍旧很犹豫，“但我不满意合同中第四段的责任条款，必须得修改一下。”销售人员就按着潜在购买者的意愿对相关内容提了修改建议。最终，潜在购买者下了订单，签了合同。

总而言之，自动化销售系统使销售人员拥有所需的知识，并能代表公司做出有益的决策。

更多运用自动化营销

电脑软件比起人来说，在做例行营销决策时会更有优势，企业可以做出更好的决策，同时还能节省劳动时间。软件决策能击败人力决策这个事实可以用IBM公司的深蓝计算机的例子很好地证明，这个计算机打败了世界上当时最厉害的国际象棋冠军——加里·卡斯帕罗夫。如果电脑系统发展到能操纵像国际象棋这样如此复杂的比赛，当然，它就可以做出那些例行的行销决策，以下是两个例子。

1.航空公司都希望在飞机起飞前卖掉尽可能多的座位，最起码能够收回成本。航空公司利用软件程序基于收益来指导定价，在飞机起飞前，该软件决定什么时候应该设定更低的价格，并将该信息发送给旅行社和特定

客户。像美国航空公司这样的航空公司更依赖系统程序，而不是让多名员工全天候的工作来更改机票价格。

2.比起猜测，使用软件能更好地为品牌选择合适的货架位置。卡夫（Kraft）公司替许多商店管理着乳酪这类产品，它能确定出乳酪最好的品牌组合，并能根据高、中、低的收益区域帮助商店确定货架摆放位置。

未来，我们预计企业会在日常的营销决策自动化方面投入更多。

建立决策支持模型

从20世纪60年代，一些学院派的市场营销人员就已经开发出营销决策支持模型，它们的名字有CALLPLAN、DETAILER、MEDIAC、PROMOTER等，每一种模型都专注于一种特定的营销决策领域。现在的企业也试图运用营销组合模型，它结合了针对销售和收益的营销组合的单独的和集合的效果。企业可以从不同的营销资源管理商（如Veridium或Marketing Management Analytics）那里获得帮助，建立这些或其他的模型。

建立市场营销仪表盘

我们开车的时候要借助汽车上仪表盘。试想一架飞机在夜晚起飞，上升到30000英尺的高空，然后安全着陆，飞行员所依赖的只是一个仪表盘，这就是飞行控制系统，也可以说是仅依赖信息的飞行。那么一家企业是否也能主要借助仪表盘上当前的信息来指导其实现目标呢？

我们来辨别一下当今使用的三种类型的仪表盘：

1.营销业绩仪表盘（marketing performance dashboard）显示了达成目标过程中企业现在处在什么位置，包括销售的最新数据、市场份额、成本、本企业及竞争对手的价格。未达标的地方会标上小红旗，用户还可以更深入挖掘数据，分析出可能导致不达标的事项。用户可能会发现在芝加哥地区，三个销售人员中的一个在完成指标方面比较落后，这就需要去联系他，确认发生了什么，看看这种情况是否可以被纠正。

2.营销过程仪表盘（marketing process dashboard）可以指导用户如何以最好的方式执行市场营销的程序。一个新品牌的负责人可能想要做一个概念测试，他输入“概念测试”四个字，计算机屏幕上就会显示一个概念测试所需的四个步骤，并且每个步骤都对应一个例子，还有教你如何有效实施的小贴士。从本质上来说，这就相当于在计算机中存在着一个导师，他指导着品牌管理者。其他的过程就是市场测试、选择一家新的广告商等。宝洁公司就是以这样的方式来管理其所有的营销过程。

3.营销工具仪表盘（marketing tools dashboard）包含了统计程序，可以用来分析数据群组，获得平均值、标准差，进行交叉分析、回归分析、判别式分析、因素分析、集群分析等。统计分析软件公司（SAS）或其他的公司可以提供更有用的商用程序套装。

注释

1. See Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003), p. 141.

后记

市场营销十诫的效用

市场营销理论是可靠的，但营销实践还有许多待有改进之处，我已经列出了在实践中市场营销的十宗罪、十种缺陷或十项弱点，随你怎么叫，并且描述了每宗罪的标志，提出了解决方案。实施这些方案会将这十宗罪变成十诫，它们会使你获得更高的营销生产力和更高的收益。下面列举的就是这十诫，把它们裱起来挂在墙上！

- 1.进行市场细分，选择最好的细分市场，在每个选择的细分市场创建一个强势定位。
- 2.确认客户的需求、感知、偏好和行为，激励利益相关者去关注对客户的服务并满足客户。
- 3.了解主要竞争对手及其优势和劣势。
- 4.和利益相关者建立伙伴关系，给予他们丰厚的回报。
- 5.开发能识别机会的系统，将这些机会分等级排序，选择最好的。
- 6.管理一个营销计划系统，它能做出一些有洞察力的长期或短期计划安排。
- 7.对产品和服务组合进行强有力的控制。

- 8.通过应用最具成本效益的沟通及促销工具建立强有力的品牌。
- 9.在不同部门之间建立起营销的领导力和团队精神。
- 10.不断加大技术投入，在市场中建立竞争优势。



「日」稻盛和夫著 曹岫云译

干法

働き方

／日本经营之圣／

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

干法

（日）稻盛和夫 著

曹岫云 译

ISBN：978-7-111-49824-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

译者序

中文版序

前言

第1章 磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

我们为什么而工作

工作造就人格

“极度”认真地工作能扭转人生

那些智慧迸发的瞬间

乍看的不幸，实际上是幸事

努力工作的彼岸是美好人生

坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

要每天反省

第2章 让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

改变“心态”

“迷恋”工作

感动给人注入新的动力

“抱着产品睡”

倾听“产品的哭泣声”

成为“自燃型”的人

勇于在“漩涡中心”工作

第3章 以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力

不断树立“高目标”

首先“必须得想”

把愿望渗透到“潜意识”

当你竭尽全力时，神灵将会现身

付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理

第4章 持续就是力量：抓紧今天这一天

持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

比昨天更进一步

全力过好今天这一天

能力要用“将来进行时”

将“不可能”变为“可能”

“已经不行了”的时候才是真正的开始

苦难和成功都是考验

不要有感性的烦恼

哪怕险峻高山，也要垂直攀登

第5章 追求“完美主义”：怎样才能出色工作

出色的工作产生于“完美主义”

橡皮绝对擦不掉的错误

最重要的是“注重细节”

事先“看见完成时的状态”就定能成功

抓住一切机会磨炼“敏锐度”

不是“最佳”，而是“完美”

第6章 “创造性”地工作：每天都要钻研创新

敢于走“别人没走过的路”

“扫地”改变人生

外行的长处是可以自由发想

既然定了计划，就一定要实现

乐观构思、悲观计划、乐观实行

将创造发明导向成功的“正确的地图”

结语 人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

做人的“正确的思维方式”

附录 干法：经营者应该怎样工作

关于盛和塾

译者序 热爱的力量

曹岫云 稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

稻盛和夫是一位传奇人物。他出身是科学家，25岁时在精密陶瓷领域内就有划时代的发明创造。但他出名却是企业家，稻盛27岁时开始创业，赤手空拳40年间创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。然而，我认为稻盛先生本质上是哲学家，而且是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。科学家、企业家、哲学家，一身而三任，这在人类历史上是空前的，在当今世界上是唯一的。

稻盛先生65岁时从经营第一线引退后，将心血倾注于“盛和塾”及“京都奖”等公益活动上。13年后的2010年2月1日，在日本政府再三恳请之下，稻盛先生以78岁高龄毅然出任破产重建的日本航空公司的董事长，仅仅一年就让日航起死回生，并创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还是当年全世界727家航空企业中的最高利润。

传奇人物的身上又增添了一笔浓重的传奇色彩。

然而，让稻盛先生成为传奇人物的稻盛哲学却丝毫没有神秘色彩，恰恰相反，这种哲学十分朴实，用稻盛先生自己的话来说甚至有点“幼稚”。这种哲学，每位企业家，甚至每个人都能掌握，都能实践。当你读完稻盛先生的《干法》一书以后，我相信你自己就能得出上述结论。

读《干法》这本书的时候，我有一种发自灵魂深处的强烈感动，为了与读者分享这种感动，我不仅翻译了这本书，而且觉得应该借此书中文版

出版的机会，将我读此书、译此书时心灵上所受的冲击，以及我自己的感悟和实践告诉读者。

《干法》从字面上讲，似乎是讲述如何有效工作的方法，但其实这本书的重点，并不是讲具体的工作方法，而是论述位于工作方法前面的问题。它着重阐述人生观中的“劳动观”“工作观”，而这个问题具有重大而深刻的现实意义。

热爱导致成功

你想获得事业的成功和人生的幸福吗？如果你想这样，稻盛先生告诉你，这很简单，但前提是你必须热爱自己的工作。“热爱”这个词，稻盛先生又常常用“喜欢”“迷恋”这类词汇来表达。

如果你不喜欢、不热爱你当前的工作，那么在多数情况下，你得马上改变你的心态，哪怕是强迫自己改变。

如果你热爱自己的工作，你就会全身心投入。如果你全身心投入，就会产生良好的工作结果，你这种工作态度和工作结果不但能获得周围人的肯定，而且会让你从内心感到满足并产生自信。而这又会成为动力，激励你更努力地投入工作……这样的良性循环，不仅是成功的必要条件，从某种意义上讲，它甚至就是成功的充分条件。因为这种良性循环可以改变你的命运。

这就是稻盛先生最重要的人生经验之一。转变自己的心态，从不喜欢自己的工作到喜欢、热爱乃至迷恋自己的工作，稻盛的命运就从这里开始发生了戏剧性的变化。

我很幸运，2001年10月28日这一天，我在天津第一次见到了稻盛和夫先生，从此与稻盛和稻盛哲学结下了不解之缘。

当时我自己已经有了多年经营企业的经验，但在经营和人生中有许多困惑。在接触稻盛和稻盛哲学的一瞬间，我有一种豁然开朗的感觉，所谓“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”。我觉得稻盛先生将人生和经营的基本问题都讲清楚了，讲透彻了，而且他做出来了，做得近于完美。在现实世界中，我还从未见过像稻盛这样纯粹而且思想深刻的人。凭直觉，我感到稻盛先生可以成为自己的精神导师，稻盛哲学就是我一直寻找的人生真理。

同年12月我专程拜访了位于京都的京瓷公司，购买了稻盛先生的全部著作，订购了自创刊以来所有的《盛和塾》杂志。

我在天津会议上发表的论文《百术不如一诚》，在天津会议后写给稻盛先生的信《解读稻盛成功方程式》，以及2004年寄给稻盛先生的《关于实事求是：读稻盛先生〈企业人所见中国之现状〉及〈中共中央党校讲演要录〉有感》等文章，受到稻盛先生的称赞，并在日本《盛和塾》杂志上陆续刊载。

我多次赴日本参加日本“盛和塾”全国大会（后称世界大会）和塾长例会，并有机会经常向稻盛先生当面请教。2006年我所著《稻盛和夫成功方程式》一书在中国出版后，又被译成日文，经稻盛先生亲自推荐，在日本出版并畅销。在2007年3月30日中文版《京瓷报》上，稻盛先生评价此书

道：“正是透彻理解京瓷哲学的非京瓷人所著，所以很值得参考。”

2007年我与无锡许多志同道合的企业家一起筹建了中国首家“盛和塾”——“无锡市盛和企业经营哲学研究会”。同年7月2日，稻盛先生率领日本盛和塾120位企业家来无锡举办开讲式。

2008年2月，为了配合胡锦涛主席访问日本，中央电视台《对话》栏目，准备制作专题节目“中国制造和日本制造”，他们希望邀请稻盛先生作为日方主嘉宾参加节目的录制。受该栏目导演的委托，我出面邀请稻盛先生获得成功。2009年4月受有关方面的委托，我又赴日本，当面邀请并说服稻盛先生6月9日到清华大学、6月10日到北京大学、11月2日到“中外管理第18届官产学恳谈会”上发表讲演，均获成功。

近年来，我翻译了稻盛先生的著作《你的梦想一定能实现》《干法》《活法》《敬天爱人》《坚守底线》《心法：稻盛和夫的哲学》《燃烧的斗魂》《稻盛和夫的实学》《阿米巴经营》《成功激情》《调动员工积极性的七个关键》以及稻盛先生与梅原先生合著的《拯救人类的哲学》共12本书，编译了《在萧条中飞跃的大智慧》《六项精进》《经营十二条》《经营为什么需要哲学》《心灵管理》《领导者的资质》《稻盛和夫语录100条》7本书，审译了《活法叁：人生的王道》，并为各书写了推荐序言。同时，这7年来，我还翻译了稻盛来华以及每年在盛和塾世界大会上的全部讲演文稿。应出版社要求，我夜以继日，只花了3个星期就写出了《稻盛和夫记》——稻盛和夫60个哲理故事，初版2万册当即被当当网一家买断。

2010年，由稻盛先生亲自提议的稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司

正式成立，我担任董事长。由于公司干部员工齐心协力，由于全国“稻盛迷”的全力配合，我们成功召开了稻盛和夫经营哲学北京报告会，青岛、广州、大连、重庆、成都以及杭州报告会，2015年5月还要召开3000人规模的稻盛和夫经营哲学上海报告会。每次报告会场面火爆，好评如潮。这几年中，中央电视台采访稻盛先生达7次之多，节目播出之后，影响深远。

我今年已经69岁，每天工作12~15个小时，星期天、节假日也不例外。除公司内部工作，翻译工作外，有时一个月乘飞机十余次，应邀去各大企业和各地盛和塾，宣讲稻盛哲学和阿米巴经营，解答企业家们的问题，有时连续讲解五六个小时。如此大的工作量，家里人、企业同事、周围的朋友、日本友人都为我的健康担忧。但因为稻盛哲学和实学是正确经营企业的强大思想武器，受到广大企业家发自内心的热忱欢迎。所以工作虽然忙碌，我却总是乐在其中，并不感到过度疲劳。因为带着紧迫感和紧张感，所以往往精神充沛，信心十足，真是“不知老之将至”。我想，这么重要的工作居然落到我的头上，我居然似乎尚能胜任，这让我感到格外荣幸，抱着一颗感恩之心，我内心的充实和满足难以言表。

我想，无非是因为我对这项工作的热爱燃起了我的激情，而且使这种激情持续不断。我在亲身实践中领会了稻盛先生在《干法》中阐述的这个道理。

热爱激发灵感

一位著名的德国汉学家说：“没有翻译就没有新中国，因为没有翻译，马克思主义就无法传进中国。”这是强调翻译重要性的一句很中肯的

话。

翻译要达到信、达、雅的境界，译者至少要具备四种能力，即外语能力、母语能力、理解能力和表达能力。除此之外，有时甚至还涉及译者的人格、治学作风以及心灵的状态。

译者只能按自己的理解来翻译原著，往往文字上似乎译出来了，但作者的思想却译不出来，有时甚至把作者的原意弄颠倒了。

有时即使理解了，但要把理解的意思用文字准确、流畅、恰如其分地表达，仍然颇费思量。表达不到位、不充分，不足以带给读者感动乃至震撼，但用词过了头，又在瞬间减弱甚至失去了作者观点原本具备的说服力。

我的经验是，不理解或原意吃不准时，可以查阅资料，可以请教别人，甚至请教作者或作者周围的人。但如何将原著的精神如实表达，译出神韵，让读者易于理解，并有阅读快感，却常常让我绞尽脑汁，费尽心思。

经常出现这样的情况：读了作者一段精彩的话，备受感动，但因为文化的差异，用中文如何表达，却手足无措，很是焦急。但是，既然热爱这项工作，我就不敢怠慢，不敢敷衍，无论如何必须把作者的思想忠实地传递给读者。这样一种强烈的愿望似乎会进入潜意识，让我在散步时，洗澡时，睡觉醒来时，甚至如厕时，头脑里灵光一闪，出现神来之笔，我因此会心一笑。当这一节翻译完成后，对照翻译前的窘态，我自己也会吃惊，我竟能译得如此酣畅淋漓。

我很喜欢辛弃疾的词：“我看青山多妩媚，料青山看我应如是。”当稻盛的著作融入我的心中时，当我的心融入稻盛的著作之中时，当自己和自己的工作对象融为一体时，灵感就会油然而生。

常常出现的这种小小的灵感，虽然同稻盛先生开发划时代的新产品时上苍赋予他的灵感不可同日而语，但在翻译和平时的工作实践中，我也深切体会到了稻盛先生有关热情可以激发灵感这个重要的思想。

热爱陶冶人格

稻盛哲学的精髓可以用“提高心性，拓展经营”这句话来表达。所谓“提高心性”，稻盛先生又常用磨炼灵魂、净化心灵、提升理念、陶冶人格、扩展器量等说法来替代。

这里又出现一个因果循环：只有提高心性，才能拓展经营；反过来，只有在拓展经营的实践过程中才能提高心性。

换言之就是：比完成活儿更重要的是完善干活人的人格。但是干活人的人格必须在干活中才能提升和完善。

“工作造就人格”。要全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精，这样做就是在耕耘自己的心田，就可以造就自己深沉厚重的人格。

用真挚的态度，正面面对生活、工作、经营中的现实问题，绝不逃避，拿出勇气，用良知去应对解决，这个过程本身就是提高心性。

稻盛先生说：“回顾自己人生的每一天，其实就是通过经营实践，不

间断地提升自己心性的每一日。”

我在平时的工作中，特别在传播稻盛哲学和阿米巴经营的过程中，对这一点有特别深刻的感受。

热爱工作，投身事业，在这个过程中，抑制私心，陶冶人格，鼓足勇气，贯彻正义，这样才能获得周围人们由衷的信任和尊敬。

在急功近利的世风中传播稻盛的利他哲学，好比“向沙漠中洒水，在急流中打桩”，需要有明确的信念、强烈的愿望、坚定的意志和甘愿付出自我牺牲的勇气。

我把传播稻盛哲学看作自己的天职。稻盛先生说：“天职需由自己创造。”而这项事业的最高报酬不是别的，就是磨炼自己的灵魂，使它在人生谢幕之时比开幕之初高尚一点点。

热爱获得天助

天道酬勤。只要热爱工作，只要抱着纯粹的动机、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，就能感动上帝，获得天助。因为这种态度符合天道，与天地宇宙的意志相一致。

稻盛先生在谈到日航重建成功时说：“看到我奋不顾身的样子，神灵、上天，或者说是自然，因感动而向我伸出了援助之手。如果不是这样，日航如此奇迹般的回升是根本不可能的。这不是人的力量，只能说是 Something Great，即某种‘伟大之物’在发挥作用。这种‘伟大的存在’让我参与了日航重建，并援助推动重建工作取得了卓越的成功。”

稻盛哲学在中国的传播也开始出现类似的现象。中国已经出现了一批实践稻盛敬天爱人哲学的优秀企业。“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家这样的企业，就能影响整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照国”，如果每个行业都出现这样的企业，就可能改变整个商业文明的走向：从利己的文明走向利他的文明。

这不但是可能的，而且是必然的。因为这就是天意。违背天意，人类将没有未来。

2015年2月5日

中文版序 我的劳动观

本书的原著于2009年4月在日本出版以后，立即成为畅销书，并连续占据排行榜前列。出版后不到一年，接连再版，获得年轻读者们广泛的支持。

我写这本书是出于对日本社会变质的深刻忧虑。第二次世界大战以后，日本从废墟中奋起，经济快速增长，成为世界第二经济大国。但是，人们在赞叹物质富裕的同时，却丧失了最重要的价值观，而正是这种价值观才从根本上支撑了日本经济的发展。

这里所说的价值观指的是劳动观，就是对工作的基本观念。工作在人的一生中占的时间最多，人们在工作中学到的东西也最多。但是，现在许多人却找不出在工作这一尊贵的行为中所包含的目的和意义。

因此，多年来，在日本的年轻人中逃避工作的倾向逐渐严重。比如，在年轻人中，不想认真干活，靠打零工糊口，无固定工作的自由职业者急速增加，这已经成为一个很大的社会问题。

另一方面，由于泡沫经济的消极影响，在理应承担起当今社会责任的这一代年轻人中，将“流汗工作”视为美德的社会风气逐渐淡薄，而不劳而获，想靠投机赚大钱的恶劣风潮却在逐年增强。

这种劳动观、价值观的变化，伴随日本劳动人口的减少，再加上人们劳动热情的降低，不仅招致日本国际竞争力的下降，而且对日本这个国家的成长和发展也投下了阴影。

这样下去，日本将会国将不国。所以，就在今天，必须对劳动，对工作，从根本上重新审视。

将劳动、工作的目的和意义及其方法告诉年轻的一代。抱着这样的使命感我执笔直书。

我认为，上述观点对于取得惊人的经济发展的中国而言，也具有同样的参考意义。据说，中国在伴随经济增长而来的急剧的社会变动中，产生了一些不好的社会现象。今后中国要持续高速的经济增长，要成为全球第一经济大国，那么，如何在整个社会确立正确的劳动观、价值观，将是一个不可等闲视之的巨大的课题。

本书的内容不过是从我粗浅的人生经验和思索中所产生的质朴的“劳动观”。但同时，它又是从我70余年的切身经历中所获得的不可动摇的“信念”，也可以说它是被实践证明了的正确的“哲学”。

表述我“劳动观”的这本书，如果能成为肩负中国未来的年轻人前进的路标，我将感到莫大的荣幸。自古以来中国人一贯真挚地追求正确的为人之道，这是值得中国人高度自豪的。如果本书中的观点能为中国人广泛接受，也将是我的望外之喜。

前言 幸福“工作法”

为了度过有价值的人生

日本这个国家迎来了一个“没有方向的时代”。一方面，人们找不到前进的明确指针；另一方面，人们又面临许多过去未曾碰到过的问题：社会趋向于少子高龄化，人口减少，地球环境恶化等。同时我们看到，人们的价值观本身也陷入了混乱之中。

对于人生中费时最多的“劳动”的观念扭曲，以及对于“工作”的认识改变，正是价值观混乱的表现。

“人为什么要工作？”“劳动究竟为了什么？”现在多数人已经丧失了对工作目标和意义的正确认识。

讲述如何提高日常工作效率的技术，以及操作指南之类的书籍汗牛充栋，但是，工作的根本意义究竟在哪里？这么重要的问题却无人探讨。

在今天的年轻人中，有一种明显的倾向在滋长，那就是不喜欢工作，厌恶劳动，并且还会尽可能地逃避工作的责任。

有的人把“努力工作”“拼命劳动”看得毫无意义，他们甚至对积极工作的人报以冷笑和鄙视。

还有许多人热衷于股票买卖，憧憬于“轻轻松松发大财”。很多人创办风险企业，其目的也只是想通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就脱离工

作、享受生活。把这些当作人生目标的人正在日益增多。

与此同时，社会上还出现了恐惧劳动的倾向。

刚踏进社会的年轻人，把工作视作剥夺人性的苦役。甚至很多人干脆不求职、不工作，而选择在父母的庇护之下混日子。要不然就不务正业，靠打零工糊口。无固定工作的自由职业者的增加，是劳动观念、工作意识改变所带来的必然结果。

把工作看成不得不干的“必要之恶”，这种观念在私下里似乎已经成了人们的常识。

心里还是不愿工作，但为了要吃饭又不得不干，抱着这种心态，很多人都希望工作轻松而又能多赚钱。不想受企业的约束，只重视私人活动的时间，只想埋头于个人兴趣，这样的生活方式，在富裕的时代背景之下，深深渗透到了年轻人群体当中。

因此，今天许多人已经丧失了对“工作”的根本意义的正确认识，不愿好好地面对它。

对这样的人，我想问一句：难得来这世上走一回，你的人生真的有价值吗？

对，我不仅要问，而且无论如何，我要把自己对于“工作”的正确认识告诉给这些年轻人。

理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

在这本书里，通过讲述我对“工作”的思考和体验，我将告诉大家，劳动可以给你的人生带来多么巨大的收获。

工作是“万病良药”

我认为工作是对万病都奏效的灵丹妙药，通过工作你可以克服各种困难和考验，让自己的人生时来运转。

我们的人生是由种种苦难构成的。

苦难既不是我们希望的，也不是我们招惹来的，但意想不到的苦难却接踵而来。苦难和不幸袭击我们、折磨我们，让我们为自己的命运而怨恨，甚至灰心丧气，稍一气馁便被苦难击垮。

然而“工作”却隐藏着一种伟大的力量，它能够帮助你战胜命运中的苦难，给人生带来光明和希望。回顾我自己的人生，这个真理昭然若揭。我年轻时经历过种种挫折：先是初中升学考试失败，接着患上肺结核，徘徊于死亡边缘。后来拖着孱弱的身体第二次考初中又落榜，同时因为战乱家屋又被烧成废墟。

在我15岁以前幼小的心灵中，接连的厄运让我几度丧失对生活的希望，然而考验还在继续。

考大学及后来找工作的经历仍是不断地让我失望伤心。第一志愿的大学医学部没能考上，只进了一所地方大学的工学部。于是，我只有从懊恼中振奋精神，拼命用功读书。学校给了我很高的评价，这给了我极大的鼓

励，然而毕业后去大企业求职应试却又屡遭挫折。

最后由老师介绍，总算进了京都一家制造电瓷瓶（装在铁塔或电线杆上支撑电线的绝缘陶瓷器具）的小公司。这是一家濒临破产的亏本企业，上班后第一个月的工资就没有如期发放，公司给我们的答复是“请再等等”。

这一年我23岁，我哀叹自己的命运，心中苦恼：“为什么不幸和苦难一次又一次降临到我的身上，我今后的人生将会是怎样的呢？”然而，仅仅因为一件事情，被残酷命运捉弄的我的人生，居然发生了彻底的、戏剧性的变化，从此我开始走出人生新的一步。

这件事情就是我改变了自己的想法，开始拼命投入工作。

不可思议的事情发生了，我人生的齿轮——过去一直在苦难和挫折的方向上运转，现在开始朝着幸运的方向转动了。此后，我的人生进入崭新的状态，充满希望，不断成功。

读者当中也许有很多人每天都在工作，却不理解工作的真正意义，因而天天烦恼、痛苦、叹息。我希望他们务必懂得：“劳动”是“医治百病的良药”；工作能够克服人生的磨难，让你的命运获得转机！

第1章 磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

::理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

::日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

::对今天做过的事，老老实实在地进行反省，发誓从明天起认真改进。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的的人生价值也能随之提升。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

我们为什么而工作

为什么而工作？工作是为了获得生活的食粮。很多人是这么想的。他们认为，为了吃饭获取报酬，就是劳动的价值，就是工作首要的意义。

诚然，为了获得生活的食粮，是工作的重要理由之一，这没有错。然而，我们拼命工作，难道仅仅为了吃饭这一个目的吗？

人工作的目的是为了提升自己的心志——这是我的观点。

提升心志是一件非常困难的事情，有的僧人经历长期严格的修行，也未必能够做到。但是，在工作中却隐藏着可以达到这个目的的巨大力量。

工作的意义正在于此。

日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

我曾在一个电视访谈节目中听过一位修建神社的木匠师傅的话，很受感动。他说：

树木里宿着生命。工作时必须倾听这生命发出的呼声——在使用千年树龄的木料时，我们工作的精湛必须经得起千年日月的考验。

这种动人心魄的语言，只有终身努力、埋头工作的人才说得出来。

木匠工作的意义在哪里？它的意义不仅在于使用工具修筑漂亮的房屋，不仅在于提高木工技能，更在于磨炼人的心志，塑造人的灵魂——我

在这位师傅的肺腑之言中听出了这样的意蕴。

他已70多岁，只有小学毕业，职业生涯一直就是修建神社。几十年间只从事这一项工作，又苦又累，不胜厌烦，有时也想辞职不干，但他还是承受和克服了这种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研。在这样的过程中孕育了他厚重的人格，所以才能说出如此语重心长的人生体验。

像这位木工师傅一样，将自己的一生奉献给一门职业，埋头苦干，孜孜不倦，这样的人最有魅力，也最能打动我的心弦。

只有通过长时间不懈的工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆。每次与这样的人接触，就能引起我的重新思索，思索工作这一行为的神圣性。

同时我衷心希望，生活在现代的年轻人，你们承担着对未来的责任，在工作中切不可好逸恶劳，不要逃避困难。希望你们秉持一颗纯朴的心，全身心地投入到工作中去。

有时你们或许会感到疑惑：“工作到底是为了什么？”每当此时，希望你们记住下面这句话：

工作能够锻炼人性、磨砺心志，工作是人生最尊贵、最重要、最有价值的行为。

工作造就人格

想好好活，就得好好干，这一点很重要。

工作就是提升心志、磨炼人格的“修行”。这样说并不过分。

大约在十年前，我和一位德国领事对谈时，听到这样的话：

劳动的意义不仅在于追求业绩，更在于完善人的内心。

工作最重要的目的在于通过工作来磨炼自己的心志、提升自己的人格。就是说，全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这样做就是在耕耘自己的心田，可以造就自己深沉厚重的人格。

“工作造就人格”，就是要通过每一天认真踏实的工作，逐步铸成自己独立的、优秀的人格。这样的事例，从古至今，从东方到西方，不胜枚举。只要翻开伟人们的传记，随处可见。

凡是功成名遂的人毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。通过艰苦卓绝的努力，在成就伟大功绩的同时，他们也造就了自己完美的人格。

有这样一则小故事值得玩味：

在南太平洋新不列颠岛上，有一个未开化部落的村庄，那里的人们都认同“劳动是美德”这一观点。在他们的生活中渗透着一种纯朴的劳动观：“认真劳动能塑造美丽心灵”，“美好的工作产生于美好的心灵”。

在这个村落里，主要的劳动内容是烧荒式的农业，作物是甘薯。

在那里，根本不存在“工作是苦役”这样的观念。村民们通过工作追求的目标是：“工作得到的美的成果”和“人格的陶冶”，就是要把工作做得完美，并由此磨炼自己的人格。

村民们互相评论各自田地的整修情况、作物的长势以及泥土的气味，气味好闻的被夸为“丰登”，气味难闻的则被贬为“不毛”。

经过这样一番评价，田地耕作得精细的人就会被称为“人格高尚的人”，会受到全村人的尊敬。

也就是说，这个村子里的村民是通过劳动的成果——田地是否整齐，作物是否丰收，来判断一个人的人格。田头工作出色、工作成果显著的人，就被认为是优秀的人，是人格高尚的人。

对他们来说，劳动是获取生活食粮的手段，但同时又是磨炼心志、修炼人格的手段。“出色的工作唯有出色的人才能完成”，这种简朴却切中肯綮的劳动观在原始社会中普遍存在。

而在给人类带来近代文明的西方社会里，从基督教思想起源，“劳动乃是苦役”这个观点相当普及。这一点在《圣经》一开头的亚当和夏娃的故事中就表达得十分清楚。

他们是人类的祖先，因为偷吃了上帝禁食的果实，被赶出伊甸乐园。原来在乐园里他们不需要劳动，但遭放逐后，为了得到食物，他们不得不怀着痛苦的心情开始劳作。

在这个众所周知的故事里，人们是为了抵赎自己的“原罪”，才不得不接受“劳动”这种惩罚。于是劳动在人们的意识里成了一种负面的、否定的形象。

也就是说，对于欧美人而言，劳动本是一种充满痛苦、让人厌恶的行为，因而产生了近代的劳动观：工作时间应该尽量缩短，工作报酬应该尽量增加。

然而在日本原本不存在这样的劳动观。不仅如此，过去的日本人，不管从事何种职业，总是从早到晚辛勤地劳动。他们认为劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感、自豪感，并能让人明白生活的意义，劳动是高贵的行为。

有许多优秀的工匠，只要专心磨炼技能，制造出赏心悦目的产品，他们就会感到有一种说不出的自豪和充实；因为他们认为劳动是既能磨炼技能，又能磨炼心志的修行，他们把劳动看作自我实现、完善人格的“精进”的道场。可以说，多数日本人都曾经抱有这种有深度的、正确的劳动观和人生观。

然而，近年来，随着社会逐步西方化，日本人的劳动观发生了巨大的变化。这就是本章开头所提到的，劳动是为了获得生活的食粮，劳动是“必要之恶”。因而许多日本人把劳动看作一项单纯的苦差事，甚至厌恶劳动，厌恶工作。

“极度”认真地工作能扭转人生

话虽这么说，但我原本也不是一个热爱劳动的人，而且我曾经认为，在劳动中要遭受苦难的考验简直是不能接受的事。

孩童时代，父母常用鹿儿岛方言教导我：“年轻时的苦难，出钱也该买。”

我总是反驳说：“苦难？能卖了最好。”那时的我还是一个出言不逊的孩子。

通过艰苦的劳动可以磨炼自己的人格，可以修身养性，这样的道德说教，同现在大多数年轻人一样，我也曾不屑一顾。

但是，大学毕业的我，在京都一家濒临破产的企业——松风工业就职以后，年轻人的这种浅薄的想法就被现实彻底地粉碎了。

松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的企业，原是在日本行业内颇具代表性的优秀企业之一。但在我入社时早已面目全非，迟发工资是家常便饭，公司已经走到了濒临倒闭的边缘。

业主家族内讧不断，劳资争议不绝。我去附近商店购物时，店主用同情的口吻对我说：“你怎么到这儿来了，待在那样的破企业，老婆也找不到啊！”

因此，我们同期入社的人，一进公司就觉得“这样的公司令人生厌，我们应该有更好的去处”。大家聚到一块儿时就牢骚不断。

当时正处于经济萧条时期，我也是靠恩师介绍才好不容易进了这家公司，本应心怀感激，情理上就更不该说公司的坏话了。然而，当时的我年少气盛，早把介绍人的恩义抛在一边，尽管自己对公司还没做出任何贡献，但牢骚怪话却比别人还多。

入公司还不到一年，同期加入公司的大学生就相继辞职了，最后留在这家破公司的除了我之外，只剩一位九州天草出身的京都大学毕业的高才生。我俩商量后，决定报考自卫队干部候补生学校。结果我俩都考上了。

但入学需要户口簿的复印件，我写信给在鹿儿岛老家的哥哥，请他寄来，等了好久毫无音讯。结果是那位同事一个人进了干部候补生学校。

后来我才知道，老家不肯寄户口簿复印件给我，是因为我哥哥当时很恼火：“家里节衣缩食把你送进大学，多亏老师介绍才进了京都的公司，结果你不到半年就忍不住要辞职。真是一个忘恩负义的家伙。”他气愤之余拒不寄送复印件。

最后，只剩我一个人留在了这家破败的公司。

只剩我一个人了，我非常苦恼。

我那时候想，辞职转行到新的岗位也未必一定成功。有的人辞职后或许人生变得更顺畅了，但也有的人人生却变得更加悲惨了。有的人留在公司，努力奋斗，取得了成功，人生很美好；也有的人虽然留任了，而且也努力工作，但人生还是很不如意。所以情况因人而异吧。

究竟离开公司正确，还是留在公司正确呢？烦恼过后我下了一个决

断。

正是这个决断迎来了我“人生的转机”。

只剩我一个人孤零零地留在这个衰败的企业了，被逼到这一步，我反而清醒了。“要辞职离开公司，总得有一个义正词严的理由吧，只是因为感觉不满就辞职，那么今后的人生也未必就会一帆风顺吧。”当时，我还找不到一个必须辞职的充分理由，所以我决定：先埋头工作。

不再发牢骚，不再说怪话，我把心思都集中到自己当前的本职工作中来，聚精会神，全力以赴。这时候我才开始发自内心并用格斗的气魄，以积极的态度认真面对自己的工作。

从此以后，我工作的认真程度，真的可以用“极度”二字来形容。

在这家公司里，我的任务是研究最尖端的新型陶瓷材料。我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，睡在那里，昼夜不分，连一日三餐也顾不上吃，全身心地投入了研究工作。

这种“极度认真”的工作状态，从旁人看来，真有一种悲壮的色彩。

当然，因为是最尖端的研究，像拉马车的马匹一样，光用死劲是不够的。我订购了刊载有关新型陶瓷最新论文的美国专业杂志，一边翻辞典一边阅读，还到图书馆借阅专业书籍。我往往都是在下班后的夜间或休息日抓紧时间，如饥似渴地学习、钻研。

在这样拼命努力的过程中，不可思议的事情发生了！

大学时我的专业是有机化学，我只在毕业前为了求职，突击学了一点无机化学。可是当时，在我还是一个不到25岁的毛头小伙子的时候，我居然一次又一次取得了出色的科研成果，成为无机化学领域崭露头角的新星。这全都得益于我专心投入工作这个重要的决定。

与此同时，进公司后要辞职的念头以及“自己的人生将会怎样”之类的迷惑和烦恼，都奇迹般地消失了。不仅如此，我甚至产生了“工作太有意思了，太有趣了，简直不知如何形容才好”这样的感觉。这时候，辛苦不再被当作辛苦，我更加努力地工作，周围人们对我的评价也越来越高。

在这之前，我的人生可以说是连续的苦难和挫折。而从此以后，不知不觉中，我的人生步入了良性循环。

不久，我人生的第一次“大成功”就降临了。

那些智慧迸发的瞬间

加入该公司后过了大约一年，我接受了一项新任务，是研究开发一种叫作“镁橄榄石”的新材料。“镁橄榄石”是一种新型陶瓷，绝缘性能好，特别适合于高频电流，据说用作电视机显像管的绝缘材料最为理想。与当时另一种主要材料滑石瓷相比，“镁橄榄石”的优势非常明显，应用已呈爆发式的增长。

但这种材料在合成成型方面却没有成功的先例。无论对我个人而言，还是对公司而言，“镁橄榄石”的研究开发是迫在眉睫又极具挑战性的。企业里没有什么像样的试验设备，我日以继夜，反复试验，结果总是不理想。我昼夜不分、苦思冥想、不停地试验，几乎把自己逼入了“痴狂”的状态，最后总算合成成功了。

后来我才得知，成功合成“镁橄榄石”的除我之外，只有美国的通用电气（GE）一家。所以，我开发的“镁橄榄石”引起了广泛的关注。

用高频绝缘性能特别优良的“镁橄榄石”作为材料，最早开发成产品的是“U字形绝缘体”。这是来自“松下电子工业”的订单，它是松下电器产业集团中负责显像管生产制造的一个部门。当时正逢日本家庭显像管式电视机开始普及，“U字形绝缘体”作为电子枪中的绝缘零件，使用我开发的“镁橄榄石”最理想不过了。

“U字形绝缘体”开发中最棘手的问题是原材料“镁橄榄石”粉末如何成型。这种粉末非常松脆，无法成型。像做面条一样，需要有黏性的材料。

过去都是添加黏土，但黏土总是含有杂质。怎样才能解决这个“黏性”的问题，我每天思考、试验，绞尽脑汁，百思不得其解。有一天，令人难以置信的事情发生了。

那天，我一边想着这个难解的“黏性”问题，一边走进实验室。突然，我被某个容器绊了一下，差点跌倒，下意识一看脚下，鞋上沾上了实验用的松香树脂。

“谁把松香搁在这个地方！”正当我叫喊道，而就在那一瞬间：“就是它！”一个念头在我脑海里闪过。

我立即架起一个简单的锅，将陶瓷原料和松香放入锅中，一边加热一边混合，然后放进模子里成型。成型成功了，将它放进高温炉里烧结时，作为黏结剂的松香都被烧尽挥发，做出的成品“U字形绝缘体”中就不留任何杂质了。

那么令人头痛的难题居然一下子就解决了。

今天回头来看，那一瞬间只能称为“神的启示”。

当然，实际上想出这个解决方法的是我自己，然而，看到我那样拼命地工作，那样苦苦思索，神都看不过去了，神可怜我，赋予了我智慧。我想事情只能这样来解释。

因为类似的经验积累了许多次，所以后来遇到难题时，我就会对员工们说：“要让神愿意伸手援助，你就必须刻苦钻研，全身心投入工作。这样的话，不管面临多么困难的局面，神一定会帮你，事情一定能成功。”

此后，我开发的“U字形绝缘体”成为制造电视机显像管必不可少的部件，我们公司接到了松下电子工业的大量订单。就是这个产品让摇摇欲坠的公司有了起死回生的希望，全公司的期望集中到我一个人身上。

可以说，这时的技术和业绩也奠定了日后京瓷公司发展的基础。而且这个“最初的成功体验”让我悟到一个重要的道理：

即使在苦难当中，只要拼命工作，就能带来不可思议的好运。

“那家伙真可怜。”那时周围的人都这么说。我想人有一个时期处在这种不幸的境遇里也未必是坏事。

冬天越寒冷，樱花就开得越烂漫。人也是一样，不体验痛苦和烦恼，就很难有大的发展，就不会抓住真正的幸福。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

这么想来，人生中的困难和挫折，正是我人生的起点，或许也正是我最大的“幸运”。

比如，我不幸进入了连年亏损的松风工业公司，同期来的大学生中只剩下我孤零零一个人的时候，“稻盛君真可怜，大学里很用功，成绩这么好，却只能待在那样的破公司里，运气太差，他的人生今后不知会怎样呢。”朋友们这么评价我，不知是同情还是嘲笑。

看到同事们一个个凭各自的本领开拓进取，自己却无处可去，只能一

个人龟缩在这倒霉的公司里——一种绝望感让我几乎精神崩溃。

但是，现在想来，正是这种不幸或考验教我懂得，只有拼命工作才能给人生带来好运。从这个意义上说，苦难和挫折是神赐予我的最好礼物。在逆境中坚持认真工作，拼命努力，我现在所有的成功都是建筑在这个基础之上的。

如果不经历苦难和挫折，考进了名校，就职于大企业，我的人生就完全不同了。

不管是顺境也好、逆境也好，不管自己处在何种境遇，都要抱着积极的心态朝前看，任何时候都要拼命工作，持续努力，这才是最重要的。

乍看的不幸，实际上是幸事

拼命工作会给人生带来意想不到的、美好的未来，即使这个道理你理解了，懂得了，但因为人本性中就有好逸恶劳的倾向，所以“工作令人生厌”“能不工作最好”这种念头时不时还会冒出来。

本来人这种动物，如果放任不管，就会流于安逸，只要可能就总想逃避苦难。这种基于人的本性、追求安乐的习性，我想不管是我们这些成长于战争年代的人，还是现代和平富裕时代的年轻人，基本上并没有什么区别。

过去和现在很大的不同是，在迫不得已的我们那个时代，即使你讨厌工作，现实环境也逼得你不得不努力工作。

我青年时期的日本，社会环境比今天不知严酷多少倍。无论你喜欢不喜欢，如果你不辛勤劳动，就连饭也吃不上。

另外，当时也很难像现在这样，选择自己喜欢的工作、寻找适合自己特点的职场。那时我们没有选择职业的机会，只能无条件地继承父母的工作，或者是一有就职的机会，就不管什么工作，先做了再说。这些情形在当时是理所当然的，而且一旦进入了某家公司，想要辞职也不那么容易，因为社会舆论不支持你这么做。也就是说，工作，在一家单位连续地工作，与你本人的意愿无关，而是社会的需要，或者说是你的义务。在这中间几乎没有你个人裁量和挑选的余地。

这样的事情在今天看来，似乎很不幸，但实际上这或许正是幸事也未

可知。因为，在迫不得已的、辛勤的工作过程中，人们在不知不觉中就能获得人生的“万病良药”。

就是说，即使你讨厌工作，但又不得不努力工作，那么在努力工作的过程中，你脆弱的心灵就能得到锤炼，你的人格就能得到提升，你就能抓住幸福人生的契机。

努力工作的彼岸是美好人生

在现在这个和平富裕的年代，强迫劳动已经消失了。因此，在这样的时代，不好好工作、懒懒散散过日子，会给人生带来什么呢？我们应该认真思考。

假设你中了彩票，得到了一大笔钱，足够你玩乐一辈子。但你必定会感觉到，这样的幸运并不能带给你真正的幸福。

没有目标，不做工作，每天吃喝玩乐，如果长期持续这种无聊的生活，你不但不会成长，而且会丧失自己人性中那些美好的东西。长此以往，你与家庭、朋友的关系就会恶化，你将找不到人生和工作的意义。

获得心中快乐的前提是劳动。每天认真工作，努力获得回报，才能让你感受到人生的快乐和时间的可贵。

拼命工作的背后隐藏着快乐和欢喜，正像漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。欢乐和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿，这就是劳动人生的美好。

在距今40年前，京瓷公司首次在股票市场上市。之前的辛苦努力获得了社会的认可，同时自己赤手空拳创建的公司进入了一流企业的行列，我沉浸在无限的感慨之中。

于是就有人劝我从此好好玩乐，过轻松愉快的生活，他们说：“反正资产也有了，从现在开始不妨放松休假，通过兴趣和余暇寻找快乐，你看

怎么样？”

的确，最近有些风险企业的经营者们，依靠自己的才能发展了事业，股票很快上市。他们将自己的原始股票在市场上出售，获得了巨额财富，尽管只有三四十岁，就已开始考虑退休了。

京瓷上市时，我所持有的原始股还一股未抛，而发行新股所获的利润全部归公司所有。当时我还不到40岁，但我思考的是趁上市的机会“从今以后得更加努力地工作”。

上市后，我不仅要继续为员工及其家属谋福利，还要为普通投资者的幸福做更多事。不仅不能休闲放松，我负的责任还将更大、更重。

我认为，上市并不是终点，只是新的起点，企业从此以后必须更好地发展。所以在上市时，“回归创业的初衷，哪怕汗流浹背，哪怕沾满尘土，让我们同心协力加油干！”我一边鼓励员工，一边也在自己心中重新下定了决心。当初的这些情景至今仍记忆犹新。

坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

人很容易骄傲自大，因为人是一种充满烦恼的动物。人若想要提升心志，重要的是要抑制自己的邪恶之心。

人的烦恼据说有108种之多。

其中“欲望”“恼怒”“愚痴”这三者都是卑怯之心，是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心，要驱赶也驱赶不走。释迦牟尼把这三者称为“三毒”，它们是将人的行动导向错误道路的万恶之源。

“想获取比别人更多的金钱”“想得到比别人更高的评价”——无论谁的心里都潜伏着这样的欲望。当这种欲望得不到满足时，人们就会“恼怒”。“为什么这么不如意？”人们接着就会发泄“愚痴”和不满。人是不幸的动物，生活中总是被这“三毒”支配。

然而，人生在世又少不了这“三毒”，它们如果根本不存在，人就无法生存。因为人有血肉之躯，为了生存，这“三毒”又是必要之心，是自然赋予人的本能。比如，为了维持自己的生存，人要满足自己的食欲，对攻击自己的敌人要表达愤怒，要在达不到自己希望的状态时发泄不满，这些都无法戒除。

但这“三毒”却切不可过度。唯有拼命地“工作”。

“三毒”不能完全排除，但却必须做出努力让毒素稀释。而要达到这个目的，可以说独一无二的方法，就是拼命地“工作”。

“愚直地、认真地、专业地、诚实地”投身于自己的工作，长此以往，人就能很自然地抑制自身的欲望。此外，热衷于工作，还能镇住愤怒之心，也会无暇发牢骚，而且日复一日努力工作，还能一点一点提升自己的人格。

从这个意义上说，“努力工作”就类似于修行。而实际上，释迦牟尼提倡的进入悟境的六项修行——“六波罗蜜”，其中之一的所谓“精进”就是拼命地工作。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的的人生价值也能随之提升。

要每天反省

在人生中，提升心志这件事，说起来容易做起来难，要实践并不简单。

说来可悲，不管人怎样一心思善、行善，但不知不觉中仍会做出出格的举动。一般人往往做不到把思善、行善贯彻始终，除非真正的圣人君子。

在这一点上，我虽这么说了，但我同样也做不到。

为了自我诫勉，为了不让邪恶之心轻易地控制自己，不知何时起，我就采用了一种自诫的仪式。当骄傲自满、自以为是这一类邪恶的念头在心中冒头时，我就立即给自己一个反省的机会。我年轻时就开始做这种努力。

例如，稍稍表现出傲慢，或者吹了牛，或者自己没有尽到责任时，夜里回到家里以后，或者第二天清晨起床后，就会对着洗脸的镜子，严厉地斥责自己：

“混账！”

然后又反省说：“神啊，对不起！”

就这样自我诫勉，内心宣誓从明天起继续保持谦虚的态度，改正错误，重新开始。我从年轻时起就养成了这样反省的习惯。这种习惯起到了修正轨道的作用，使我至今的人生，没有脱轨，仍能勇往直前。

重要的是，要努力去思善、行善，而同时一旦动了不好的念头，做了不好的事情，就要虚心反省。通过反省我们就能一步一步向上提升。

对今天做过的事，老老实实在地进行反省，发誓从明天起认真改进。这样度过反省的每一天，我们不但能避免工作上的失败，而且有利于在人生中提升心志。

体悟

磨炼灵魂，就会产生利他之心。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事，为社会、为他人着想，并落实在行动中，你的命运就一定会向好的方向转变。

第2章 让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

::应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

::无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

::对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

改变“心态”

我原本也像随处可见的小青年一样，兴趣多变，不善于将心思集中在一件事情上。

那么，像我这样的年轻人，为什么在50年这么漫长的时间里能够一心一意专注于工作呢？

那是因为我付出了努力，我让自己喜欢上了自己的工作。

只要改变“心态”，每个人周围的世界就会发生戏剧性的变化。

前面已经提及，对于新型陶瓷的研究工作，一开始我并没有什么兴趣。在大学时我专攻的是当时最热门的有机化学，但我想去的公司不肯录用我，所以我不得已才就职于松风工业。这是一家生产绝缘瓷瓶、属于无机化学领域的企业，而研究新型陶瓷也是被分配的、不得不做的工作。

刚进公司时，我所属的研究室一共只有五六个人，除我之外，其他研究人员都是从事绝缘瓷瓶材料的改良工作的，因为在当时，那才是企业的核心产品。只有我一个人被指定去研究陶瓷的新材料（后来我将它命名为新型陶瓷），理由则是“将来在电子领域一定会需要高频绝缘材料”。

这个领域当时还是一个未知的世界，缺乏可靠的研究资料。另外，公司很穷，没有什么像样的实验设备，也没有上司或前辈可以指导我的工作。在这样的环境里，要做到“热爱自己的工作”实在不容易。

但是辞职转行又没成功，我只好留在这里。于是，我决定改变自己

的“心态”。

“埋头到工作中去！”我努力说服自己。

即使做不到很快就热爱工作，但至少“厌恶工作”这种负面情绪必须从心中排除。我决定倾注全力先把眼前的工作做好再说。

现在看来，这就是为了“喜欢工作”而做的努力吧，但是当时的我，对这一点也并没有清楚的认识。

因为几乎不具备与新型陶瓷相关的基础知识，所以一开始我先去大学图书馆寻找有关的文献资料。那时还没有复印机，我翻阅了过往的行业期刊和学术纪要，发现重要的内容就立即抄写在笔记本上。同时，虽然囊中羞涩，但我还是坚持购买研究所需的书籍。我还向美国陶瓷协会索要论文，那时总是辞典不离手，边看边译。总之，一切都是从获取最基础的知识着手的。

然后，我依据从这类资料中获得的信息开始做实验，根据实验结果，再去寻求新的理论解释，然后再做实验——不断反复这种细致而踏实的过程，就是我当时的工作。

在这个过程中，不知从何时起，我深深地为新型陶瓷的魅力所吸引，而且渐渐明白，新型陶瓷中或许隐藏着一个不可思议的、美好的前景。

“这样的研究，恐怕大学里也不会有吧，或许全世界也只有我一个人在钻研。”这么一想，枯燥的研究也显得熠熠生辉起来。

开始时，有一半是强迫自己，但不久就变得积极主动起来了，而且喜

欢上了这项研究。再后来，就大大超越了喜欢不喜欢这样的层次，感觉到了这项工作所包含的重大意义。

“天职”不是偶然碰上的，而是由自己亲自制造出来的。

“迷恋”工作

热恋中的情人，在旁人看来目瞪口呆的事情，他们却处之泰然。这一点有过恋爱经验的人都能理解。我年轻时虽说一心扑在工作上，但也不曾忽略过这样的感情。

在创建京瓷以前，在繁忙的工作之余，星期日，有时我会邀请关系亲密的女孩去看电影，看完后送她回家。本来电车可以直达，但有几次我故意提议从前一站就下车，边走边聊，慢腾腾地走了很长的路才将她送回家。

其实每天工作到很晚，身体应该很疲倦了，然而，走这么长的路我却丝毫不累，而且还非常愉快，劲头十足。

“有情人相会，千里变一里”，这句话真实地表达了我当时的心情。

工作也一样，应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

在旁人看来，“那么辛劳、那么艰苦的工作，太可怕了！简直无法忍受，根本无法坚持。”但如果你迷恋这个工作、热爱这个工作，那你就能够承受，一切都不在话下。

正因为迷恋工作、热爱工作，所以我就能长期坚持艰苦的工作，一以贯之，无怨无悔。

人就是这样，对于自己喜欢的事情，再辛苦也无怨言，也能忍受。而只要忍受艰苦、不懈努力，任何事情就都能成功。喜欢自己的工作——仅

仅这一条就能决定人的一生，我想这么说一点也不过分。

要想拥有一个充实的人生，你只有两种选择：一种是“从事自己喜欢的工作”，另一种则是“让自己喜欢上工作”。一个人能够碰上自己喜欢的工作的概率，恐怕不足千分之一、万分之一。而且，即使进了自己所期望的公司，要能分配到自己所期望的职位、从事自己所期望的工作，这样幸运的机会几乎没有。

大多数人初出茅庐，只能从“自己不喜欢的工作”开始。

但问题是，多数人对这种“不喜欢的工作”抱着勉强接受、不得不干的消极态度，因此对分配给自己的工作总是感到不满意，总是怪话连篇、牢骚满腹。这样下去，本来潜力无限、前程似锦的人生只会白白虚度。

无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

要把“被分配的工作”当成自己的天职，抱有这种心境非常重要。如果你还不肯抛弃“工作是别人要我做的”这种不恰当的意识，就无法从工作的“苦难”中解脱出来。

与其寻找自己喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作，脚踏实地，从眼前开始。寻找自己喜欢的工作，往往就像寻找一座空中楼阁；与其追求幻想，还不如先爱上眼前的工作。

只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，埋头工作。只要一心一意埋头工作，自然而然就能获得力量。有了力量，就一定能做出成果。有了成果，就能获得大家的好评。获得好评，就会更加喜欢工作。

这样，良性循环就开始了。

要想做出成绩，首要的就是运用自己坚强的意志去喜欢工作，除此之外别无他法。只要你这么做了，人生就将硕果累累。

感动给人注入新的动力

“热爱工作”“把工作当乐趣”，话虽这么说，但做起来就像僧人艰苦修行一样，并非易事。所以，若只是当苦行僧，一味强调吃苦耐劳而没有快乐，那也很难持之以恒。

因此，还必须要从工作中寻找快乐。

我的经验是，当研究工作进展顺利时，就要直率地表达出快乐；当研究成果受到别人的夸奖时，就要诚挚地表示感谢。继而将这种喜悦和感动当作精神食粮，然后继续投入艰苦的工作。

我想起一件发生在进公司后第二年的事，当时我正在全神贯注地测定实验数据。

那时，有一位京都名牌高中的毕业生，因家庭原因，不得已当了我的研究助手。他是一位头脑非常聪明的青年。我每天都让他帮助测定实验数据。“这种材料应该具有这样的物理性能吧。”我一边做预测，一边做实验，而由他来测定有关数据。

我生性就有单纯的一面。也许因为这个原因吧，每当实验测出的数据符合我原先的设想时，我就会高兴得“蹦、蹦”从地上跳起来。

这时，我的这位助手总是站在一旁用冷冷的目光注视着我。

有一天，同平时一样，一次实验完后我又开心得跳了起来，并对他说：“喂！你也该高兴啊！”但不料，他说的一席话，犹如一盆冷水从我的

头顶浇到脚底。

他用鄙夷的眼神看着我，说：

稻盛，说句失礼的话，值得男子汉兴奋得跳起来的事情，一生中也有几回。但看你的样子，动不动就高兴得手舞足蹈，现在甚至叫我也要同你一起高兴，我是说你轻薄好呢，还是轻率好呢？总之，我的的人生观与你不一样。

当时，我感到后背一阵冰凉。

确实，可以说他显得非常理性，但我却无论如何接受不了他的观点。只过了一瞬间，我就反驳说：

你说什么？因为小小的成功就能感到喜悦和感动，这样多好！要想坚持这种枯燥的研究，有了研究成果，就应该真挚地把高兴劲儿表达出来。这种喜悦和感动能给我们的工作注入新的动力，特别是现在研究经费不足、研究环境很差的条件下。要把研究做下去，我们就要为每一步小小的成功而庆祝，这样才能给我们增添新的勇气。所以不管你说我轻薄也好，轻率也好，今后我照样要为我的每一个小小成功而开心，并由此把工作不断向前推进。

参加工作才两年，就能讲出这么一番道理，我颇为自已感到骄傲。可惜我这些话却不为我的助手所理解。两年后，他悄然辞职，离开了公司。

如果当初他能理解我说的并把它当作动力，更加努力地工作。那结果将会怎样呢？

年轻的读者们，希望你们在工作中为自己的小小成功感到欣喜。要抱有一颗善被感动的心，要诚挚地对待生活。请把感动带来的能量当作动力，更加努力地工作！这就是在漫长的人生征途中顽强生活的最好方法，也是我不渝的信念。

“抱着产品睡”

“紧抱自己的产品”——每当新产品开发的时候，我总是这么想。

对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

“工作是工作，自己是自己”，把“工作”与“自己”分开，让两者保持距离，这是最近年轻人中流行的观点。然而，要做好工作，就应该消除“工作”和“自己”之间的距离，要悟到“自己就是工作，工作就是自己”的程度。这两者密不可分。这个经验相当重要。

也就是说，连同身心一起，要全部投入工作、热衷于工作，达到与工作“共生死”的程度。如果对工作缺乏如此深沉的挚爱之情，就无法抓住工作的要领。

京瓷公司在创建后不久，曾制作过用于冷却广播机器真空管的“水冷复式水管”。因为过去生产这种水管的企业中技术人员走了，所以订单就发到了京瓷。

但是，京瓷以前只做小型陶瓷产品，这种水管尺寸太大（直径25厘米、长50厘米），用的是老式陶瓷原料，属于陶器，而且要在大管中通小冷却管，结构非常复杂。

京瓷不具备制造这类产品的设备，也没掌握相关的技术。尽管如此，由于客户盛情难却，我无意中就说出了“行，能做”，把任务应承了下来。

既然接了任务，就绝不能失信，无论如何必须把产品做出来。

为了做好这一产品，我们付出了常人难以想象的辛劳。比如，原料虽然使用与一般陶器相同的黏土，但因为尺寸很大，要让产品整体均匀干燥极为困难。开始时，在成型、干燥的过程中，几乎每次都出现干燥不均、因而先行干燥的部分发生裂痕的现象。

可能是因为干燥时间过长吧，于是我尝试在缩短时间上下功夫，但结果仍不理想。我用了各种方法反复试验，最后想出一招，就是在尚未完全干燥、还处于柔软状态的产品表面卷上布条，再向布条上吹雾气，让产品慢慢地、一点一点地干燥。

但是还有新的问题随之产生。如果产品太大，干燥时间过长的话，产品会因为自身的重量发生变形。为防止变形，我又动了各种各样的脑筋。

最后，我决定抱着水管睡觉。

我在炉窑附近温度适当的地方躺下，把水管小心翼翼地抱在胸前，整个通宵我都慢慢转动着水管，用这种方法干燥，同时防止水管变形。

在旁人看来，这简直是不可思议的。

但当时我想的是“无论如何也要把这个产品培育成人”，我把它当作自己的孩子，倾注全部的爱。正因为如此，我能够通宵达旦紧抱水管。

这种让旁人看来心酸流泪的“认真”，让我顺利地完成了“水冷复式水管”的制造任务。

抱着产品睡，这的确有点不卫生，而且效率不高。在今天这个时代，这种带着泥土气的、低效的做法甚至令人生厌。

但不管时代怎么进步，干活时自己手上沾泥带油这种方式，虽已不再流行，但若缺乏“抱着自己的产品一起睡”那样的爱情，在工作中，就无法从心底品尝到那种成功的欣慰，特别是向新的、艰难的课题发起挑战并战胜它们时。

倾听“产品的哭泣声”

如果你能喜欢上你的工作，喜欢上自己制造的产品，那么当某个问题发生的时候，就一定能找到解决问题的方法。

比如，制造业中，许多时候，产品制成率（合格品相对于投入的全部材料的比率）很难提高。这时候，首先要迈开双腿走进现场，然后，要带着爱意，用谦虚的目光，对产品进行仔细的审视和观察。

如果你真的仔细倾听，你就能听到好似神之声音的“产品的哭泣声”。

就是说，产品的问题或机器的故障就会自觉地呈现在你面前。你会听到从产品或机器里发出的窃窃私语：“这样做，你看怎样？”它们会帮你找到解决问题的线索。

这就仿佛医生为了了解患者的病情，要用听诊器倾听患者的心跳一样。高明的医生只要听到心跳声和心搏数有异，立即就能感知患者身体的异常。

与此相同，**倾听产品的声音，用心观察产品的细部，就能自然而然地明白问题和差错的原因所在。**

京瓷的产品大多是电子领域使用的小型零部件，要寻找产品的问题很不容易。

那时候，就像医生总带着听诊器进诊疗室一样，我去生产现场时总是带着放大镜。我的放大镜由多枚透镜组成，用一枚镜片可以放大5倍，用

两枚就可以放大10倍。我经常用这种放大镜对烧制成的产品逐个进行细致认真的检查。只要有一个小小的缺陷，就是不合格的产品。手拿放大镜仔细观察产品，等同于用耳朵静听产品的“哭泣声”。

如果找到了不合格的产品，就是听到了产品的“哭泣声”，我就会想，“这孩子什么地方疼痛才哭泣呢？它哪里受伤了呢？”

当你把一个个产品完全当作自己的孩子，满怀爱意，细心观察时，必然就会获得如何解决问题、如何提高制成率的启示。

让我来讲这样一个故事。

制造新型陶瓷产品的过程是，首先要将原料粉末固定成型，然后放进高温炉内烧结。

一般陶瓷的烧制温度在1200度左右，而新型陶瓷要在1600度的高温中烧结。当温度达到1600度时，火焰的颜色不是红色的，在观察它的一瞬间，它会呈现一种刺眼的白光。

将成型的产品放进这样的高温炉中烧结时，产品会一点一点地收缩。收缩率高的，尺寸会缩小两成。而这种收缩在各个方向上并不均衡，若误差稍有不等即成为不合格产品。

另外，板状新型陶瓷制品烧结时，最初不是这边翘起来，就是那边弯下去，烧出来的产品就像干鱿鱼一样。对于新型陶瓷为什么会弯曲的问题，已有的研究文献上都没有记载。我们只有自己做出各种假设，然后反复试验。

在这个过程中，我们弄清了一点，那就是原料放进模具加压后，因为上面和下面施压的方式不同，原料粉末的密度也不同。反复试验的结果发现，密度低的下部收缩率大，因而发生翘曲。然而，虽然弄清了翘曲产生的机理，但要做到上下密度均匀却仍然很难。

这时，为了观察产品究竟是怎样翘曲的，我们就在炉子后面开了一个小孔，通过这个小孔观察炉内的状况，观察在什么温度下产品会弯曲、如何弯曲、它还有什么别的变化等。

果然，随着温度升高，产品就翘曲起来了。我们改变条件，多次试验，但无论怎样改善，产品还是像一个会动的生物一样，蜷曲起来。

看着看着，我都快沉不住气了，突然产生一种冲动，就想将手通过观察孔伸进去，从上面将产品压住。

这当然不可能。炉内是1000多度的高温，如果手伸进去，一瞬间就会烧毁，我当然明白这一点，但无论如何也要解决问题的强烈愿望，让我禁不住就想将手伸进高温炉。

然而，就在想把手伸进炉内将产品压住的瞬间，突然灵感来了：“在高温烧制时，只要从上面将产品压住，它不就翘不起来了吗？”

于是，我们就用耐火的重物压在产品上烧制。结果，问题终于圆满解决，平直的产品做出来了。

这个例子说明，向工作倾注的爱情，就是最好的老师。

当工作遭遇困境、迷失方向时，它能让你倾听到产品发出的“窃窃私

语”，帮你找到解决问题的线索，使你的事业开始新的起飞。

成为“自燃型”的人

物质有“可燃型”“不燃型”和“自燃型”三种。

同样，人也可以分为三种：第一种是点火就着的“可燃型”的人，第二种是点火也烧不起来的“不燃型”的人，第三种是自己就能熊熊燃烧的“自燃型”的人。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

像我这样的经营者整天考虑的就是，公司“应该做这个”“应该那么干才更好”这样的问题。刚参加工作的年轻人也会在自己心中描绘自己将来的梦想，思考我想做怎样的人、我想干怎样的事等问题。

但是年轻人中偶尔也有这样的人，他们相信虚无主义，总是表情冷漠，怎么也热乎不起来。不管周围的人干得如何热火朝天，他们不仅不燃烧，还给别人泼冷水，他们是冷若冰霜的人。

遇上这样的人可不好办。

在企业里，在体育团队里，这种“不燃型”的人哪怕只有一位，整个集体的氛围就会变得沉闷压抑。所以我总是这么想：

这种不燃型的人大可不必留在公司。我希望同事们都是自燃型的人，

不用“点火”，他们也会自动燃烧。至少，当燃烧的我接近时，他们是能同我一起燃烧的“可燃型”的人。

所谓“自燃型”的人，就是从来不会“等别人吩咐了才去干”“因为有了命令才工作”的人，而是“在别人吩咐之前自发去干”的主动积极的人，他们应该都是热爱工作的人。

要想将自己的能量最大限度地发挥出来，让工作顺利进行，就必须成为热爱工作的“自燃型”的人。

勇于在“旋涡中心”工作

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

这样的人将成为全体人的中心，宛如一股上升的气流自平地而涌起，将全体人员卷入，带动整个组织一起行动。像这样自己主动领头、带动周围的人把工作有声有色地开展起来的人，我把他们称作“在旋涡中心工作的人”。

无论什么工作，一个人单枪匹马总是很难做好。你一定需要上司、部下以及周围人的协助才能顺利展开。

然而，如果你不是旋涡的中心，只在旋涡四周咕噜咕噜地跟着大家转，就很难体会到工作的真正乐趣。让自己进入旋涡中心，积极地把周围的人裹挟进去，你就能品尝到工作成功之后醍醐灌顶、如露入心的欣喜之情。

那么，怎样才能卷起旋涡呢？

一个组织里总有这样的人：没有谁来要求他做，他却自己主动提议要干这干那。面对这样的人，周围的人会说：“那就谁提议谁干好了。”

不是只有老一辈的人才会这样，年轻人中也有这样的人，他们会召集前辈、师兄们前来，然后向他们提出自己的建议。

比如，面前有一个课题：这个月的销售额要提高。

这时，如果一个刚参加工作不久的年轻员工提出：“师兄，董事长讲了要提高销售额，今天下班后，大家集中讨论一下怎么来提高，好不好？”

如果能开口说出这样的话，那么此人就是“在旋涡中心工作的人”，他就有希望成为团队的领导者。

敢于说这样的话的人，不是为了装样子给别人看，而是真的热爱工作，有强烈的“问题意识”。只有这样的人，才有这种魄力。

热爱工作，就不会单纯按照上司的指示办，就会有自己“制造旋涡”的、自主努力的冲动。

这其实就是上一小节讲的“自燃型”的人，这种人工作上可以取得卓越的成果，人生也会更丰富多彩。

体悟

无论遇到什么事情都要感谢

我们必须用理性把这句话灌输进自己的头脑中。即使感谢的情绪冒不出来，也要说服自己。也就是说，随时都准备说一声“谢谢”，持有这种心态非常重要。

我常在内心告诫自己，只要实践这一条，就能提升自己的心志，走出幸运的第一步。

第3章 以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力

::人本来就具备使梦想成真的巨大的潜力。

::这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

::不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

每天每日，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈的愿望。

不断树立“高目标”

京瓷当时租用位于京都市郊、中京区西京原町的一家配电盘厂仓库，开始了创业，员工只有28名。

当时，只要一有机会，我就会向员工们说：“我们要成为西京原町第一的企业！达到西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一；达到中京区第一以后，就要争取京都第一；达到京都第一以后，就要争取日本第一，再然后，当然就是要达到世界第一。”但是实际上，不要说世界第一了，即使是要达到西京原町第一也绝不是什么简单的事。

西京原町虽然并不是一个很大的街区，但当时已经有了非常出色的企业。

从西京原町火车站到京瓷所在地的沿路上，有一家京都机械工具公司，生产修理汽车时用的扳手、扳钳等工具。当时汽车产业正在蓬勃发展，因此，这个工厂从早到晚都机器轰鸣，生机勃勃。

当时我带着刚刚创业的锐气，怀着稍有懈怠就可能垮台的危机感，带领京瓷夜以继日地拼命工作。但每当深夜我工作结束、路过这家公司时，都看见那里依然灯火通明，很多人都还在工作。

一个比京瓷不知大多少倍的企业还这么努力，我们要成为“西京原町第一”，谈何容易！

然而，我仍然会不停地和员工们讲“要成为西京原町第一”的目标，而

且，“西京原町第一以后，就要成为中京区第一”——我坚持向所有京瓷人描绘更大的梦想。

中京区当时已经有了京都有代表性的企业——岛津制作所。这家企业近年还出了诺贝尔奖的获得者，非常有名。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。

当然，说这些都没有确凿的把握，而就当时京瓷的规模和实力来说，设立这样的目标简直是自不量力。

然而，纵使是自不量力的梦想，是看似高不可攀的目标，还是要在胸中牢牢立下这个目标，并坚持不懈地在同仁面前展示这个目标。这一点非常重要。

为什么？

因为人本来就具备使梦想成真的巨大潜力。

“要成为日本第一的企业！”在不断坚持这个想法的过程中，不知从何时起，你就会觉得这是理所当然的事。员工们也一样，会在不知不觉中和你一起共有这个似乎“荒谬的”目标，并为此每天都付出无尽的努力。

这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

首先“必须得想”

我年轻时，听过松下幸之助先生的一次演讲，那次讲话让我印象很深。

那是有关“水库式经营”的一次讲话。

京瓷创业之初，在经营方面我是外行，很希望学到成功经营者的经营秘诀。正在这时候，我得到了一份关于松下幸之助先生演讲的通知。被人们称为“经营之神”的这位先生，究竟用什么思想来经营企业呢？我很想知道。提出申请后，我满怀期待，来到了演讲会场。

当天因为工作关系我迟到了，只能站在会场最后一排，站着听讲。

经济景气的时候，不要以为经济会一直这样好下去，要考虑到经济不景气的时候你该怎么办。在财务上有余裕的时候就要注意储备，就像水库蓄水一样。经营企业，随时要为经济不景气时做好储备。

这是幸之助先生讲演的主题。

大量降雨时，如果雨水全部流入河里，河水泛滥引发洪水，就会招致大灾。如果将河水存进水库，根据情况放流，那么就不仅能控制洪水泛滥，干旱时还可以防止河水断流。这样，雨水就得到了有效利用。所谓“水库式经营”就是将治水的方法应用于经营。

幸之助先生演讲结束后，开始回答听众们的问题。

后面有人举手提问：先生所讲，就是经营必须有余裕，我理解了。但是这层意思，松下先生即使不讲，我们中小企业经营者也都明白。正因为我们做不到这一点，才感到苦恼。怎样才能让经营有余裕？如果不教我们具体的方法，我们很难办。

提问中夹着那么一丝抗议的味道。

这时，幸之助先生露出相当困惑的表情，他沉默片刻，仿佛是自言自语道：“不，你不想可不行啊。”

言罢再次沉默。大家以为答非所问，听众中一阵失笑。

但是，在那一瞬间，我却像受到电击一样，一阵震撼。

“不，你不想可不行啊。”幸之助先生这一句话中包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“不，你不想可不行啊。”幸之助先生这一句话想传递的意思是：你说你也想让自己的经营有余裕，但是怎样做才能使经营有余裕，方法千差万别。你的企业一定有适合你企业的做法，我无法教你。但是经营绝对要有余裕，你必须自己认真去想，认真去思考，这种思考是一切的开始。

“能做到经营有余裕当然最好，但你不教我方法我怎么做到这一点”，如果你仅仅停留在这种程度的思考，那么高目标是绝对不可能实现的。

经营要有余裕，你真的是这样想的吗？如果你真的这么想，有这样强烈的愿望，你就会千方百计去寻找具体的方法，“水库”就一定能建成。这就是幸之助先生想说的话。

不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

无论对工作，还是对人生而言，这都是铁则。

把愿望渗透到“潜意识”

愿望必定能实现。

就是说，“无论如何一定要这样做！”人只要有了这种坚强的意愿，愿望就会变成行动，人就会很自然地朝着实现愿望的方向前进。

但是，这必须是强烈的愿望，而不是随便想想。“不管怎样，无论怎样，一定要这样！”“一定非如此不可！”必须是这种由强烈的意念支撑的愿望或理想。

废寝忘食，朝思暮想，念念不忘，反复思考，如果你真的做到了整日里只想这一件事，这样的愿望就会渐渐渗透到“潜意识”中。

所谓“潜意识”是不自觉的、潜藏于人内心深处的意识。平时它不出头，但在无意识中或在某一特殊时刻它会闪现，并发挥不可估量的作用。

另一方面，日常发挥作用的意识叫“显意识”。

在人的意识中，“潜意识”的领域之广要大大超过“显意识”。经常反复的体验以及强烈的刺激都会进入“潜意识”。据说如果用好“潜意识”，就有可能在瞬间做出正确的判断。

这种“潜意识”就是在睡觉时也会起作用意识，它能将我们的行动引向实现目标的方向。

我举一个驾驶汽车的例子，你或许就会更容易明白“潜意识”所包含的

不可思议的力量。刚开始学习驾车时，我们手握方向盘，脚踏油门或刹车，做每个动作前都要思考，这就是用“显意识”在开车。到后来习惯了，熟练了，就不必一一考虑操作顺序，这时在无意识中也能驾驶了。有时还会一边思考工作上的问题，一边驾车。突然一惊，但随后仍能正常驾驶而不发生事故。

因为驾驶技术渗透到了“潜意识”，所以即便不使用“显意识”，身体手足也能运作自如。

在工作中也应该有效使用“潜意识”。比如，“这个工作我想这么做”，当这种意念强烈时，突然就会有灵感闪现。这就来自“潜意识”。

每天，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

在这种情况下，有时只能用“神的启示”才能解释得通。

我常有这样的经验。

比如，京瓷想要挑战新事业。说是要挑战，但我们却缺乏在这种新领域的专业技术。虽然有一种自信，认为只要把京瓷的技术运用到这个新领域中去，就能打开新的局面，但事实上，我们现有的人才和技术与别人的差距都很大，我曾为此烦恼不已。

这时候，我碰上了意料之外的机遇。

在一个聚会上，我请朋友推荐人才。结果这个朋友恰好认识这一领域

的一名优秀专家，于是双方一拍即合，我马上请这位专家加入公司。京瓷的新事业得以顺利展开。

这样的事看起来似乎是偶然的。但实际上，是因为我不停地思考，这个念头已经进入了我的“潜意识”，所以实现它是必然的。如果我不曾抱如此强烈的愿望，那么，即使理想的人才在我眼前走过，我也会错过这次机会。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈愿望。

当你竭尽全力时，神灵将会现身

若想登山，那么只有从平地起，用自己的双脚一步一步向上攀登直至山顶，除此之外，别无他法。就是这一步接一步不停地积累，最终可以征服海拔高达8000多米的喜马拉雅山。

看一看古今中外伟人们走过的足迹吧，当中记录了他们惊人的努力。他们终其一生，一步一个脚印不断地积累，仁慈的“主”、万能的“神”只会给这样的人带来成功的硕果。

与此相反，有人却认为：“坚持如此单调乏味的努力，简直就像傻瓜。在短暂的人生中，这么一味苦干的话，一定会落败于人；而寻找轻松巧妙的捷径快速取胜，才是明智的选择。”因此他们讨厌脚踏实地的努力。这样的人是无法取得事业成功的。

我想起这么一件事。

京瓷创建不到10年，全球最大的电脑公司IBM给京瓷下了一批精密陶瓷产品的订单。但对产品的性能要求之高超乎常规，也远远超出了京瓷当时的技术水准。我们千方百计，历尽艰难，总算做出了样品，但交到客户那里时，却全被盖上了“不良品”的印章。

要知道，我们已将当时京瓷拥有的技术和力量通通投入，经过恶战苦斗，才做出了这些产品，然而却全被判定为次品，20万个产品悉数退回，当时的损失甚为惨重。

“努力已经达到极限了，实在无计可施了。”公司内弥漫着无可奈何的气氛。那天夜里，我到生产现场，见到茫然若失、呆呆地站在炉前的一位年轻技术员。

我走近他，见他双肩发抖、流泪抽泣。已经想尽了一切办法，却无论如何也做不出理想的产品，这令他痛苦万分，意志消沉。

“今天你先回家吧！”我对他说。他却站在炉前一动也不动。

看他那神情，我突然脱口而出：“你向神祈祷了吗？”听我说这话，他吃了一惊。但是，当我把这句话连续嘟囔了几遍后，他终于说：“我明白了。让我从头开始，再次努力试一试吧！”他的情绪一下子变得轻松起来。他向我微微点了点头，又投入了工作。

此后，包括这位技术员在内的开发小组，一次又一次克服了各种各样的技术难关，最终做出了满足客户苛刻要求的、完美无缺的、高水平的产品，而且是2000万个——如此巨大数目的成品全部按客户规定的时间顺利交货。

“你向神祈祷了吗？”这不像一个工程师讲的话。

如果有外人听到这样的话，或许会以为我们是走火入魔的“狂人”。然而，在我看来，在“尽人事”之后，只有向神祈祷、让神灵保佑我们这一条路了。

问题是：真的已经“尽人事”，已经竭尽全力了吗？你自己身体里的力量真的全部用尽了吗？你真的已经将自己的魂魄注入产品中，并且坚持不

懈地付出了不亚于任何人的努力了吗？

这就是我要表达的意思。

只有抱着这样强烈的愿望，使出浑身的力量，这个时候“神”才会愿意现身，才会向你伸出援手。

向困难的工作挑战，或者想要实现很高的目标，那么全身心投入工作是必须的，只有此时，懒得动弹的“神”才会出手相助。

始终“以百米赛的速度奔跑”“付出不亚于任何人的努力”是我的口头禅。

努力的重要性人尽皆知。如果我问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我尽了自己最大的努力。”但是，仅仅付出同普通人一样的努力，是很难取得成功的。不管这样的努力持续多久，这不过是做了理所当然的事情。只有付出非同寻常的“不亚于任何人的努力”，才有可能在激烈的竞争中取得骄人的成绩。这个“不亚于任何人的努力”极为重要。

希望在工作中成就某种目标，就必须持续地付出这种无限度的努力。不肯付出加倍于人的努力，而想取得很大的成功，并维持之，那是绝对不可能的。

在京瓷创业的初期，每天晚上何时回家、几点睡觉，我当时根本没有概念。

我就是这样夜以继日、全身心地埋头工作。

所谓“不亚于任何人的努力”，不是说“到这种程度就行了”，而是没有终点、永无止境的努力。将目标一次接一次向前推进，就要进行持续的、无限度的努力。

然而，在持续这种努力的过程中，员工们难免会有不安和不满的声音：“如此无限度的、不要命的努力，人的身体能承受得了吗？要不了多久，大家都会倒下的。”再看看员工们的脸色，确实个个倦容满面。

我考虑再三，但最终还是硬起心肠，说了下面一段话：

企业经营，就好比连续奔跑42.195公里的马拉松比赛。我们就是至今未经训练的业余团队，而且在这样的长距离赛跑中，我们起跑已经比别人晚了一步。在这种情况下，如果我们还想参加比赛，那么，我想我们只有用百米赛的速度奔跑才行。有人认为这样硬拼，身体肯定吃不消。但是，我们起跑已迟，又没有比赛的经验，若想取胜，非这么做不可。如果做不到这一点，我们一开始就不应该参加这场比赛。

我就这样说服了我的员工。

没有资金，没有技术，没有设备，几乎一无所有，又是最后一个加入新型陶瓷行业的企业。考虑到京瓷面临的现实，我们没有从容不迫、慢条斯理进行选择的余地。为了生存，除了拼命努力之外别无他法。虽然这是一种不得已的、严酷的决断，而且我的理由简直不近人情，但幸得员工们全都理解我，跟随我共同奋斗。

这样的努力终于开花结果了。创业不到10年，京瓷就迎来了股票上市这一关键发展点。

此时，我对员工们说：用百米赛的速度跑马拉松，大家都担心中途会有人落伍。但是，一旦跑起来以后，全力奔跑就成了我们的习惯。用最快速度奔跑，我们居然真的坚持到了今天。

而且在比赛过程中，我们看到，那些先行起跑的团队速度并不太快。现在最领先的团队已进入我们的视野，说明我们已经离第一越来越近了，让我们继续加速，全力疾驰，超越他们！

这种以短跑的速度进行长跑比赛的无限度的努力，就叫作“不亚于任何人的努力”。

平平常常的努力，不管是企业还是个人，都不可能获得理想的成果，只有付出“不亚于任何人的努力”才是人生和事业成功的最强动力。

付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理

我们一般都认为付出“不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，因为好像竭尽全力地工作是在苛待我们自己。其实绝非如此。

观察一下自然界吧。无论什么动物、植物都在拼命努力求生存，而只有我们人类才会贪图安乐，抱有这种邪念。

初春时分，我在家的周围散步。

城墙的石缝中有嫩草长出。“在这样的地方居然还有植物生长！”我一边想一边仔细观察。

在石头与石头之间，仅有一点儿泥土，然而就在那儿，草儿拼命吸收阳光雨露，发出嫩芽。此后，短短的春季只持续几周，草儿们接受阳光的恩泽，长叶、开花、结果。如果不如此，当夏天到来时，石墙在灼热的太阳照射下就会迅速升温，草儿就会枯死。所以赶在盛夏到来之前，草儿就要拼命生长，留下子孙，然后枯死。

在柏油马路的缝隙中长出的无名小草，它们的命运也一样。

在水分极端缺乏的、炎热如地狱般的环境中，各种草儿拼命挣扎求生。各种各样的草儿为了比其他草类更多地接受阳光，以便长得更大些，就拼命扩展草叶、伸展草茎，为生存互相竞争。

为了自身的生存必须拼命努力，自然界的机理本来就如此。懒惰、不

努力的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，不拼命求生必将灭绝，此乃自然的铁则。

然而，只有我们人类，说到“不亚于任何人的努力”，说到“必须拼命工作”，好像就很特别，很难接受。然而，想要成功就必须拼命工作，想要生存就必须付出“不亚于任何人的努力”。

此乃自然之机理。

体悟

做人最基本的、必要的条件

我经常向许多人问道：“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”但我对这样的回答并不满意，我会接着问，“你是否付出了不亚于任何人的努力？”“你的工作方法是否不亚于任何人？”我坚信，每天坚持认真地、不遗余力地工作，应该是我们做人最基本的、必要的条件。

第4章 持续就是力量：抓紧今天这一天

::所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。

::加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作。

::将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功的最重要基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。每一秒钟的积累成为今天这一天；每一天的积累成为一周、一月、一年，乃至人的一生。

同时，“伟大的事业”乃是“朴实、枯燥工作”的积累。如此而已。

那些让人惊奇的伟业，实际上，几乎都是极为普通的人兢兢业业、一步一步持续积累的结果。

也就是说，“我想要这样”“我想要这种状态”——描绘你心中梦想的目标，然后乘上喷气式飞机，顷刻之间飞跃千里，马上到达目的地——世上没有这样高超的方法。不管多么伟大的理想，都要靠一步一个脚印，孜孜不倦地、持续地努力才能实现。

埃及的金字塔是由许许多多无名氏，通过艰苦的地道作业堆砌而成的。他们将切好的巨石一块块砌上去，数百万、数千万块巨石就是靠他们的双手一块接一块运过来、砌上去。

金字塔是多么令人惊叹的奇迹，但正因为它凝结了无数人汗水的结晶，所以它能够超越悠久的历史，至今依然屹立在我们面前。这其中隐含的道理恰如我们每一个人的人生。

多年以前，在京瓷滋贺县的工厂里，有一位工人，初中学历。

“这事要这么做”，当上司教他时，他总是——记下。他每天双手粘

黑，额头流汗，只要是上司布置的工作，他总是日复一日，不厌其烦地认真完成。在工厂里他毫不显眼，一直默默无闻，但从无牢骚，也从无怨言，兢兢业业，孜孜不倦，持续从事着单纯而枯燥的工作。

20年后，当我与他再次见面时，我大吃一惊，那么默默无闻、只是踏踏实实从事单纯枯燥工作的人，居然当上了事业部长。关键是，令我惊奇的不仅是他的职位，而且言谈中我体会到，他已经是一个颇有人格魅力且很有见识的优秀领导。“取得今天这样的成就，你很棒！”我由衷地赞赏他。

他看上去毫不起眼，只是认认真真、孜孜不倦、持续努力地工作。但正是这种坚持，使他从“平凡”变成了“非凡”，这就是“持续的力量”，是踏实认真、不骄不躁、不懈努力的结果。

正如托马斯·爱迪生所言，成功中“天分”所占的比例不过只有1%，剩下的99%都是勤奋和汗水。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，不屈服于任何困难，坚持不懈。只要你坚持这样做，就能造就优秀的人格，而且会让你的人生开出美丽的鲜花，结出丰硕的果实。

我作为一名企业经营者，使用过各种各样的人才，其中不乏“聪明伶俐”的人。这种人头脑敏捷，对工作要点领会很快，是所谓“才华横溢”的人物。公司也招聘了一些“笨人”，他们反应迟钝，理解事情缓慢，可取之处只是忠厚老实。

“经营者看重、赏识的人才当然是前者而不是后者。如果企业不得已

要辞退职工，首先遭殃的肯定是后者而不会是前者。”

我也曾认为，前者当中特别能干的人，“将来在公司里可以委以重任”。

是这样的吗？

不，现实情况恰恰相反。

就是说，那些头脑灵活、思维敏捷的人才，正因为他们聪明，成长很快，或许就会认为眼前的工作太平凡，待在公司里大材小用了，于是不久就会辞职离去。所以，最终留在公司里的、有用的，恰是那些最初不被看好、头脑迟钝的人（用词可能不当）。

我为自己曾经的“短见”感到羞愧。

这些“头脑迟钝”的人，他们做起事来不知疲倦，孜孜以求，10年、20年、30年，像一只蝗虫一样一寸一寸地前进，刻苦勤奋，一心一意，愚直地、诚实地、认真地、专业地努力工作。

经过如此漫长岁月的持续努力，这些所谓“头脑迟钝”的人，不知从何时起，就变成了“非凡”的人。当我第一次意识到这个事实时，很是惊奇。当然，他们并不是在某个瞬间发生了突变，非凡的能力也不是突然获得的。

加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作，正是在这样的过程中，他们塑造了自己高尚的人格。

不像豹子那样行动迅猛，而是像牛一样，只是“笨拙”地、“愚直”地、持续地专注于一行一业。这样不断努力的结果，让他们不仅提升了能力，而且磨炼了人格，造就了高尚美好的人生。

如果有人哀叹自己没有能耐，只会“认真地做事”，那么，我想对他说，你应该为你的这种“愚拙”感到自豪。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功最重要的基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量。

比昨天更进一步

人生总在迷惑中。

越是认真工作，这样的迷惑或许就越深。

“为什么要这么做？”“究竟为什么要干这项差事？”越是认真、拼命工作的人，就越会思索劳动的意义，思考工作的目的，为这些人生最根本的问题而烦恼，并且常常陷入找不到答案的迷途之中。

我过去也曾经是这样。

在我工作的第一家公司，我反复进行着各种实验，有失败也有成功。当时在无机化学的研究者中，同我年龄相仿的，有人拿到了奖学金赴美留学；有人在优秀的大企业里，使用最尖端的设备进行最先进的实验；而我在一个如此破旧、衰败的企业里，连最起码的设备都没有，日复一日地做着混合原料粉末这样简单的工作。

“一直从事如此单调的工作，究竟能搞出什么科研成果来呢？”我问自己。

再进一步地：“自己的人生又将会怎样呢？”

想到这些，我不禁心灰意冷，每一天都过得很消极。

解除这样的迷惑，一般人的方法是和自己说：“要预见到将来。”就是说，不要将自己的目光仅仅放在眼皮底下，而要从长远的角度规划自己的

人生蓝图；要把眼前的工作看作这长期规划中的一段过程。

这也许是合乎逻辑的方法。然而，我采用的方法与此相反。

我采用短期的观点来摆正自己对工作的态度。

“将来会搞出什么样的研究成果”“自己的人生将会怎样”，我不再痴迷于这些不着边际的远景，而只是留神眼下的事情。就是说，我发誓，今天的目标今天一定要完成。工作的成绩和进度以今天一天为单位区分，然后切实完成。

在今天这一天中，最低限度是必须向前跨进一步，今天比昨天，哪怕只是一厘米，也要向前推进。我就是这样思考问题的。

同时，不单单是前进一步，而且要反省今天的工作，以便明天“要做一点改良”“要找一点窍门”。在前进一步时，一定同时是在改善、改进。

就这样，奔着每一天的目标去，让每一天都有所创新，就会天天前进，天天获得积累。为了达到目标，不管外面刮风也好、下雨也好，不管碰到多大的困难，我都全神贯注，全力以赴。先是坚持一个月，再坚持一年，然后是5年、10年，锲而不舍。这样做下去，你就能踏入当初根本无法想象的境地。

将今天一天作为“生活的单位”，天天精神抖擞，日复一日，拼命工作，用这种踏实的步伐，就能走上人生的王道。

全力过好今天这一天

每天，持续过好内容充实的“今天”这一天——这个观点在京瓷的经营中无时无刻不体现出来。

京瓷公司创建至今，从来不建立长期的经营计划。新闻记者们采访我的时候，经常提出想听一听我们的中长期经营计划。而当我回答“我们从不设立长期的经营计划”时，他们便觉得不可思议，露出疑惑的神情。

那么，为什么不建立长期计划呢？

因为说自己能够预见到久远的将来，这种话基本上都会以“谎言”的结局而告终。

“多少年后销售额要达到多少，人员增加到多少，设备投资如何如何”，这一类蓝图，不管你怎样着力地描绘，但事实上，超出预想的环境变化、意料之外事态的发生都不可避免地会出现。这时就不得不改变计划，或将计划数字向下调整。有时甚至要无奈地放弃整个计划。

这样的计划变更如果频繁发生，不管你建立什么计划，员工们都会认为，“反正计划中途就得变更”，他们就会轻视计划，不把它当回事。结果就会降低员工的士气和工作热情。

同时，目标越是远大，为达此目的，就越需要持续付出不寻常的努力。但是，人们努力，再努力，如果仍然离终点很远很远，他们就难免泄气。“目标虽然没达成，能这样也就可以了，差不多就算了吧！”人们常常

在中途泄气了。

从心理学的角度看，如果达到目标的过程太长，也就是说，设置的目标过于远大，往往在中途就会遭遇挫折。

与其中途就要作废，不如一开始就不要建立。这是我的观点。自京瓷创业以来，我只用心于建立一年的年度经营计划。3年、5年之后的事情，谁也无法准确预测，但是这一年的情况，应该大致能看清，不至于太离谱。

做年度计划，就要细化成每个月甚至每一天的具体目标，然后千方百计努力达成。

今天一天努力干吧，以今天一天的勤奋就一定能看清明天。这个月努力干吧，以这一个月月的勤奋就一定能看清下个月。今年一年努力干吧，以今年一年的勤奋就一定能看清明年。

就这样，一瞬间、一瞬间都会过得非常充实，就像跨过一座一座小山。小小的成就连绵不断地积累、无限地持续，这样，乍看宏大高远的目标就一定能实现。这个方法就是最确实的取胜之道。

能力要用“将来进行时”

在建立目标时，要设定“超过自己能力之上的指标”。这是我的主张。

要设定现在自己“不能胜任”的有难度的目标，“我要在未来某个时点实现这个目标”，要下这样的决心。

然后，想方设法提高自己的能力，以便在“未来这个时点”实现既定的目标。如果只用自己现有的能力来判断决定“能做”还是“不能做”，那么，就不可能挑战新事业，或者实现更高的目标。“现在做不到的事，今后无论如何也要达成。”如果缺乏这种强烈的愿望，就无法开拓新领域，无法达成高目标。

我用“能力要用将来进行时”这句话来表达这一观点。

这句话意味着“人具备无限的可能性”。也就是说：

人的能力有无限伸展的可能。坚信这一点，面向未来，描绘自己人生的理想。

这就是我想表达的意思。

但是，很多人在自己的工作和生活中，很轻率地下结论说：“我不行，做不到。”这是因为他们仅以自己现有的能力判断自己“行”还是“不行”。

这就错了。因为人的能力，在未来，一定会提高，一定会进步。

事实上，大家今天在做的工作，几年前来看，你也会想：“我不会做，我做不好，无法胜任。”

可是到了今天，你不是也觉得这个工作挺简单的？因为你已经驾轻就熟了。

人这种动物，在各个方面都会进步。“神”就是这么造人的——我们应该这么思考。

“因为我没有学过，没有知识，没有技术，所以我不行。”说这话可不行，应该这样思考：

因为我没有学过，所以我没有知识，没有技术。但是，我有干劲、有信心，所以明年一定能行。而且就从这一瞬间开始，努力学习，获取知识，掌握技术。将来密藏在我身上的能力一定能开花结果。我的能力一定能增长。

对人生抱着消极态度，认为自己的人生就将以碌碌无为而告终，这么思考的年轻人并不多。

但是，一旦面临困难的问题时，几乎所有的人都会脱口而出说自己“不行”。

绝对不要说“自己不行”这种话。面对难题，首先要做的就是相信自己。

“现在也许不行，但只要努力一定能行。”首先相信自己，然后必须对“自己解决问题的能力怎样才能提高”进行具体深入的思考。只有这样，

通向光明未来的大门才会打开。

将“不可能”变为“可能”

从京瓷创业开始，我们就经常主动接受别的公司认为“不能做”的产品订单。

我这么说，有人或许会认为，京瓷一开始就具有值得夸耀的高技术。实际上并非如此。对于一个弱不禁风的、新生的小企业而言，我这样做是唯一的生存之道。

我们最早生产的产品，前面已经提到，是提供给松下电子工业的绝缘零件，用在电视机显像管上的。

京瓷公司成立后，生产虽然很顺利，但如果只有单一的一种产品，经营就很不稳定。因此我考虑，以已开发的技术及业绩为基础，将业务往横向进一步拓展。我们开始针对东芝、日立、NEC等大型电子企业展开促销推广活动。

首先，我们扩大宣传：“我们公司具备新技术，可以制造这种新型陶瓷绝缘产品。”想用这个办法接触客户。然而，一开始并不成功，因为这些大企业已经将此类产品的订单发给了原先合作的陶瓷厂家。不仅如此，大企业的工程师们还觉得，将订单发给京瓷这种没有名气的小企业很不放心。要把已经发往有老关系的陶瓷企业的订单转发给刚开张的新企业京瓷，这根本就不可能。

于是，这些工程师们必然提出的一个问题就是：

既然你们有这种新型陶瓷技术，那么，这个产品你们能做吗？

他们拿出来的是被别的陶瓷厂家拒绝的、难度很高的产品，问我们不能开发。

这时候，如果我回答：“我们做不了。”那么，合作的事就彻底没希望了。

虽然在事实上我们只具备制造显像管电子枪上绝缘材料的技术，但是，面对客户的这种要求，我只能立即回答：

行，我们能做。

如果不这么说，对方就再也不会搭理你了，企业的经营就难以维持。因此我没有选择的余地。

然而，一旦向客户承诺了“行，能做”，而结果却做不出来，那么客户就再也不会给你新的机会了。所以也就是说，“能做”这种“大话”“谎言”，无论如何必须兑现。

将不会做的工作一个一个接下来，员工们个个都惊讶不已。

“连设备也没有，如何做得了？”员工们几乎异口同声地反问我。当然，他们的意见也有道理：因为要完成这样的工作，当时的京瓷既没有经验，也没有相应的技术和设备。

我则激励大家：

没有设备可以借，买二手设备也行。说技术上不能做，这不过是现在

这个时点的话。

相信能做，然后加紧努力，不久的将来就一定能做成。瞄准这个将来的目的地，倾注全部的力量和热情，好好干吧！

将“不能做的工作”当作“能做的工作”，接下任务，然后发奋努力，达到实际上“能做”——从不可能中孕育出可能。这似乎看起来很荒唐，好像“靠踮起脚尖来拔长身高”，但正是这种所谓“荒唐”的做法，有效地提升了京瓷的技术，扩大了京瓷的业绩，让京瓷走上了成功之路。

人的能力这个东西，绝不是一成不变的。所谓“能力”，归根到底，应该采用“将来进行时”来估量。

从应该到达的未来的某一点倒算→评估自己现有的能力→再考虑用何种方法提高自己的能力。

这个未来的某一点，就是要达到的目标。始终要把跨越的栏杆设置在比自己现有能力高两三成的高度，然后瞄准这个未来的目标，注入热情，不惜一切地持续付出“不亚于任何人的努力”。

“能力要用将来进行时”，以这种姿态面对人生，对于达成宏大高远的目标而言，非常重要。

“已经不行了”的时候才是真正的开始

“已经着手开发的研究项目，一定要百分之百的成功！”这是我的信念。

在京瓷创业大约15年后，我应邀就如何进行研究开发的话题，在某个著名的大企业做了一次演讲，听众是200多位研究员。

他们都是平时从事高新技术开发的优秀人才，其中许多人都有博士头衔。演讲结束答疑时，有人提问：“京瓷研究开发项目的成功率是多少？”

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。

“京瓷凡是着手开发的研究项目都必须有百分之百的成功率！”我这样回答。

在发出一片惊叹声之后，立即就有人质疑：“你说这话令人难以置信，这是不可能的。”

我接着这样回答他：“在京瓷公司里，研究开发一定要持续到成功为止。以失败告终的事例没有。”

这一答辞立刻引起了全场一片笑声。

然而，我是认真的。

不管什么项目，一旦开始，就一定要做到成功为止。这种执着的、强

烈的信念，以及不达目的绝不歇手的“持续的力量”，是成功的必要条件。我坚信这一点。

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。在成功之前，要绝不罢休，不屈不挠，坚韧不拔。不能给自己设置界限，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

狩猎民族手执梭镖或吹箭，腰间带上数天的食料和水，去追捕猎物，借以维持一家的生存，但捕获猎物并不容易。

他们要顺着动物的足迹，日夜不停地追踪，追到猎物的窝巢后，还要冒着生命危险，突袭并杀死猎物。然后，他们还要扛着战利品，再花上几天几夜，长途跋涉，回到家里，让等候的族人们获得食物。

在如此严酷的环境下维持生存，最重要的就是，要具备洞穿岩石般坚强的意志。一旦盯上目标，在得手之前，就要持续追击，锲而不舍，绝不放弃。这种执着之心，就是坚强的意志，是成功不可或缺的要素。

“在认为已经不行了的时候，才是工作的开始”，这一思想在京瓷已经深深扎根。

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。从这里出发，要以更坚强的意志、更炽烈的热情投入战斗。不管碰到何种阻力，都要穷追不舍，坚持到底——狩猎民族取胜的这种韧性，在我们要达成目标时必不可缺。

苦难和成功都是考验

艰难困苦正是机会——我们应该有这样的认识。

为什么？因为苦难能够教育人，促进人的成长。相反，人在一帆风顺的时候往往容易犯错误。

比如，有不少获得巨大成功的经营者，他们为成功的美酒所陶醉，陷于傲慢，犯了错，以至于晚节不保，辛苦创建的企业走向衰败，这样的事例屡见不鲜。

虽说盛衰荣枯乃世间常态，但是令人心酸的悲剧仍屡屡上演，不正常似乎成了正常。

遭遇失败和苦难的时候，不应牢骚满腹，不要怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，一点点积累小小的，然而确凿的成功，最后将逆境转化为顺境。在成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，仍继续坚持努力，使成功得以长期持续。

无论苦难或成功都是对我们的考验。

一开头我就提到，我刚进公司开始研究工作的时候，痛苦的情绪时时袭击我：“为什么我总是连遭不幸呢？我的人生将会怎样呢？”

当时，没有指导我工作的上司，企业里也没有像样的研究设备，每天，就我一个人，一边摸索，一边持续研究开发。

那时候，寂寞、孤单、苦恼——各种消极的情绪不断袭来。夜晚，在宿舍后面小河的河堤边，我常常坐下来仰望天空。

星空满天的时候、月色清朗的时候、天色阴沉的时候、即将下雨天色暗黑的时候，我总是独自一人，仰望天空，静静地思念故乡，思念父母兄弟，吟唱《故乡》等歌曲或者童谣。

看到我的这种状态，宿舍的同事们就议论说：“稻盛又在哭泣了。”

但其实，我是在用我自己的方式治愈我内心的痛苦和创伤，我在激励我自己。

待唱完歌曲时，我痛苦和孤独的感觉已经消失，我的心境豁然开朗。我满怀希望对明天的希望和面对未来的勇气走向宿舍。那样的情景至今仍历历在目。我想也许是那些歌曲和童谣给了我力量和勇气。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。

在胜利和挫折的考验中，每一天都拼命努力，这本身就是在孕育成功的种子。

不要有感性的烦恼

人生难免有失败的时候。

这时候绝不可心情郁闷，不要有感性的烦恼。

所谓“覆水难收”，一旦泼出去的水就难以收回，没有必要老是后悔，老是懊恼。“为什么会干那样的事？”“当时不那么干就好了！”这样想其实无济于事，你完全没有必要为失败而烦恼不已。

应该对失败的原因进行分析，诚恳反省，“是什么原因让我干那样的傻事？”必须严肃地质问自己。但是，当你做完了充分的反思，接下来就应该把这事忘掉。人生也好，工作也好，总是会充满痛苦和烦恼，不可能时时顺心。

经过充分反省之后，就朝着新的目标，满怀希望、心情开朗地采取行动，开始努力工作。这样才对。

近年来，日本每年自杀的人数都超过3万，但其实大多数都是因为一些感性的烦恼。

确实，人生总有烦恼缠身，但是即使发生了巨大的不幸，好像真要活不下去了的时候，也绝不要痛苦得撕心裂肺。

拂拭心中感性的烦恼，抬头挺胸向前看，朝着新的方向，采取新的行动。这种态度对于我们的人生非常重要。

人都是在反反复复的失败和错误中成长、发展的。

失败了没关系。只要失败后认真反省，然后把精力转向新的行动，那么即使一时被逼入穷途末路，最后也一定能获得成功。

前面已经提过，京瓷最初的客户就是松下电子工业公司（今天的松下电器产业集团，以下简称“松下”）。

当时，只有来自松下的订单，所以我们对松下充满了感激之情：“幸亏有松下的支持，京瓷才有了一个良好的开端。”但是不久以后，在产品的价格、质量、交货期等各个方面，松下对我们的要求都越来越苛刻。

特别是价格，松下的采购部门每年都要求京瓷的产品大幅度降价。虽然能获得订单，但是要消化降价的成本可不容易。

当然，松下的做法不只是针对京瓷。一次，我出席松下召集的零部件供应商会议。“松下欺负供应商！”在会议上，各零部件厂家愤愤不平，一齐向松下开火。松下的要求实在过于苛刻了，我也曾同松下的采购员当面争吵，所以对这些供应商们的心情，我很理解，他们对松下的不满已经接近于憎恨。

然而在同时，我对松下又有深切的感谢之心，所以我想：

这是在锻炼我们，考验我们！苛刻的要求是迫使我们刻苦钻研的绝好机会。我们的公司刚刚起步，我们的腰腿正需要锻炼。

如果连这种程度的要求都不能适应，那么公司也好，个人也好，就只能停留在二流、三流的水平。所以，绝不能认输，我们要从正面迎接这个

难得的挑战机会。

因此，凡是松下的要求，我们二话不说，照单全收。如何在这种价格条件下仍能挤出利润空间？我们绞尽脑汁，想办法从根本上削减成本。

创业数年后，我们的产品开始向海外出口，当京瓷从蓬勃发展的美国西海岸半导体市场获得订单之时，我想起了松下。

同美国的同行相比，我们的产品不仅品质卓越，而且有充分的价格竞争力。

当我意识到这一点时，我不禁双手合十，从内心向松下表示感谢：“松下松下，是你培养了我们。”

我们如今拥有全世界通用的、有全球竞争力的技术，可以说完全是客户严格要求的结果，是我们为顺应这种要求拼命努力的结果。松下无意中给予我们的考验，让我们在不知不觉中积蓄了力量，掌握了世界水准的竞争技术。我不由得对松下更加感激了。

另一方面，当时一味向松下发泄不满而没有做出相应努力的零部件厂家，不少都倒闭了，早已消失在竞争的风浪之中。

针对自身所处的环境，是采取卑屈、怨恨等消极的态度，还是把困难的任务当作自己发展的机会，以积极的态度去应对？选择不同的态度，走不同的道路，到达的终点也会大相径庭。无论是工作还是人生，都是同样的道理。

哪怕险峻高山，也要垂直攀登

在我就职的第一家公司，因为我坚持依据自己的信念行动，所以有时会受到同事、长辈、上司，甚至工会的责难，而在公司内处于被孤立的状态。

此时，有一位比我大五六岁的前辈，此人和我不同，为人圆滑，与周围的人际关系和谐，对我提出了如下建言：

稻盛君，你的做法太过正直，太过直截了当，所以旁人难以理解。在人生中积极意义上的妥协还是必须的，人活在这个世上，需要懂得权宜之计和临机应变。

听了这话，我毫不以为然。但是过后，对于究竟该不该采用所谓“积极意义上的妥协”，我也曾反复地询问自己。

然而，我得出的结论仍然是“绝不接受所谓妥协的诱惑”。绝不扭曲自己的信念，按照自己的信念拼命工作，我只能如此。我从内心发誓，坚持自己的初衷。

那时，我头脑里浮现出在攀登险峻的高山时自己的状态。

我曾是一个缺乏登山技术和经验的人，但却要作为登山队长率领团队攀登险要的石山。此时因为害怕而脚底发抖的人、要求中途离队的人，都出现了。如果只考虑安全第一，那么我们就可能不敢垂直攀登高耸的石山，而将会选择迂回上山，缓慢地、轻松地爬行。

这种方法就是那位先辈所讲的“积极意义上的妥协”，这的确不失为一种明智的办法。

但是我却不选择这条安逸舒适的道路。

为什么？因为我认为，在选择安全舒适办法的瞬间，就会迷失我的目标——那险峻的高山之巅。采取安全的办法，花费漫长的时间，在缓慢攀登的过程中，就会淡忘了初衷，消磨了攀上险峻山顶的意志。即使没有忘却初衷，也会慢慢接受“理想归理想，现实只能到此为止了，已经做了充分的努力，就到此为止吧”的想法，那就一定会放弃最初的目标。

只要允许自己稍稍妥协，那么持续的努力就会画上终止符。我预见到自身软弱的一面，所以，明知自己鲁莽无谋，我还是下定决心，今后不管遇到多么险峻的高山，我都要垂直攀登。

正好当时准备结婚，我对未来的妻子说：“以后，如果没有一个人肯追随我，很抱歉，希望那时你能做我的后援，你愿意吗？”我一边这么讲，一边低头求婚。那一时刻我至今还记得清清楚楚，当时妻子默默地点了点头。

允许自己妥协，选择安逸之道，那一瞬间固然很惬意，但是，这样却不可能实现自己的理想和崇高的目标，到头来必定后悔。

秉持坚定的意志，一步一步、一天一天、踏踏实实努力的人，不管路程多么遥远和艰难，到时他一定能够登上人生的山顶。

与宇宙意志相协调

一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。以乐观的态度面对困难和逆境，乃是人生取得成功的法则，是经营者的生存智慧。

只要永不言弃，事态一定会出现转机，我把这种人生态度和工作态度称为“与宇宙意志相协调”。

第5章 追求“完美主义”：怎样才能出色工作

::要求每天的工作都要追求“完美”，这很苛刻，也很困难。

::要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错，一点疏忽，一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

::为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。

工作中要做到“有意注意”相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻“有意注意”，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的“完美主义”，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

出色的工作产生于“完美主义”

我有一位叔叔是海军航空队的飞机维修员。这位叔叔从战场归来后跟我讲过的一番话，我至今记忆犹新。

当时，每当轰炸机起飞时，维修员也要随机飞行。但奇怪的是，几乎所有的维修员都不乘坐自己维修过的飞机，而是乘坐别的维修员同事维护保养的飞机。这是为什么呢？

因为虽然自己在维修保养时竭尽全力，但如果被问道：“你做得万无一失吗？完美无缺吗？”却没人敢充满自信地回答“是”。

正因为对自己的工作缺乏充分的自信，考虑到万一情况，所以维修员们都选择乘上同事负责的轰炸机。

我还听过类似的事情。自己的子女、妻子、父母患重病，许多医生都不愿亲自诊断，因为他们也缺乏自信。亲人要动手术时更是如此，往往委托自己信任的医生动手开刀。我们常听到的理由是：“因为亲人的骨肉之情，自己开刀的话，动手之前，手就会发抖。”但我不认同这个理由。

这种情况，是因为医生们对自己缺乏自信。

如果我是外科医生，当亲人需要做手术时，我不会委托任何人，必定亲手执刀。

为什么？因为对于我来说，每一天的工作都是“真刀真枪”地干，我都会从正面面对，这样天天积累，我一定会对自己的手感、技术拥有自

信。“完美主义”只有在每天认真的工作和生活中才能产生。

要求每天的工作都追求“完美”，这很苛刻，也很困难。但是如果你真心想把事情做得令人满意，除了竭力做到“完美”之外别无他法。成败取决于“最后1%的努力”，我从年轻时开始就把贯彻“完美主义”作为信条。

一方面，这是我与生俱来的、先天的性格。另一方面，这也是从我从事产品制造的经验中学来的，是后天形成的观念。

在制造产品的过程中，哪怕99%都很顺利，但只要最后的1%因疏忽而出了问题，那么前面所有的努力都会前功尽弃。这样的事情时常发生，特别是新型陶瓷的制作，只要一个小差错，很小的一点粗心，就会造成致命的失败。这种事情绝不少见。

新型陶瓷的制作，需要按比例将粉末状态的金属氧化物——氧化铝、氧化硅、氧化铁、氧化镁等原料混合后，放在模具内加压成型，然后在高温炉中烧结，出炉的半成品还要进行研磨，对表面进行金属加工处理。完成一个产品需要许多道工序，而且每道工序都需要精细的技术，每位员工工作时都必须全神贯注。

因此，要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错、一点疏忽、一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

如果懈怠了最后1%的努力，就会产生不良品，那么材料费、加工费、电费不说，前面各道工序所花费的时间、精力、智慧，所有一切也都全部泡汤。在多道工序中只要有一道工序出现微小的缺陷，之前的全部努力都化为泡影。同时，还会让等候着产品的客户蒙受巨大的损失。

京瓷生产的电子工业用各类陶瓷零件，几乎全都是按客户订单生产的。客户都是电器厂家，“我们机器中的重要零件，要使用你们京瓷生产的新型陶瓷，请按这种规格制造，要求你们某月某日交货。”我们的销售员就这样从客户处获得订单。

客户机器装配的日程安排，与京瓷提供的配件交货期是紧密相连的，京瓷必须严格遵守预定的交货期。在生产过程中只要发生一点点差错，承诺的交货期无法兑现，就是违约，那将损害公司的信誉。例如，临近交货期了，因工作不到位而产生了不良品；如果该产品的制造周期是两个星期，而问题又发生在最终出货阶段时，就意味着要再花两个星期去重新制造产品。

如果真是这样，销售员就得立刻向客户解释，并且一个劲儿地低头道歉，请求再宽限两个星期。这时往往会遭到客户的严厉训斥：“产品委托给了你们这样的公司，就要连累我们整个生产线停产吗？”“再也不会和你们这样的公司做第二次生意了！”

我们的销售员，一个大男人遭到如此责骂，哭着鼻子狼狈而归。这样的事情真的发生过。这些痛苦的经验使得“工作一定要追求完美主义”的理念渗入我的骨髓。

为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。除此之外别无他法，我要求员工无论什么细节都要精心对待。

这种将意识高度集中的做法叫作“有意注意”。与之相对地，听到声

响，突然回头，予以注意，这就叫“无意注意”。

工作中要做到“有意注意”相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻“有意注意”，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的“完美主义”，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

橡皮绝对擦不掉的错误

能做成事业的人，都是掌握了“完美主义”，并将它贯彻始终的人。

这不只是限于制造业，所有的行业、所有的职位都适用这一条规则。

京瓷还是小企业时曾发生过这样的事。当时，我在会计方面有不理解的地方，就一一向财务部长提出疑问。这让他大伤脑筋，我提的都是“财务报表怎么读”“复式簿记的处理方式”等这样的问题。一个连会计的“会”字都不认识的人却提出了这么多形形色色的问题，那位年长的财务部长每次都露出不悦的神情。不过我虽然年轻，却是他的上司，他也不好太敷衍了事。“常识都不懂，尽提些幼稚的问题，”他内心一边这么想，一边勉强应答。

有一次，这位部长说明的数字我无法接受，我连连追问，弄得他非常窘迫，无言以对。最初他看我是外行，不把我放在眼里，但在我再三追问之下，证明他的数字有误。他大概也感到不对头，轻轻地连声说了几句“对不起”，赶紧拿来橡皮将错误的数字擦去。对他的这种做法，我实在难以容忍。

只要一个文字、一个数字错了，就有可能造成工作上的致命后果。这一点他毫无意识。如果这种性质的事发生在新型陶瓷的制造过程中，会造成无法挽回的严重损失。

所以，当时我大发雷霆，狠狠地批评了他。

当会计的人，为了便于擦改数字，先用铅笔写，发觉错了就用橡皮擦掉再重写，他们认为没什么大不了。正因为以这种心态做事，所以非常简单的错误却总是改不过来。

发生了错误用橡皮擦掉、重新再写就行了，抱有这种想法的人不在少数。

但是，在工作中有很多用橡皮绝对擦不掉的事情，而且，抱着“错了改改就行”这种想法做事，小的失误就会频繁发生，其中就隐含了导致无法挽救的重大错误的危险性。

无论何时何事，“错了改改就行”的想法绝对不能允许。平时就要用心做到“有意注意”，不允许发生任何差错。贯彻这种“完美主义”才能提高工作质量，同时提升人自身的素质。

最重要的是“注重细节”

工作要想做到“完美无缺”，就必须注重细节。

我学会这一点，是在新型陶瓷研究开发刚开始后不久。新型陶瓷的粉末在进行混合时要使用罐磨机——一种陶瓷器具，其中放入球形石块，罐磨机转动时石块滚动将原料粉末细化。

某一天，我的一位前辈技术员坐在清洗场上，用刷子仔细洗刷罐磨机中的石块。这个人一贯工作认真，但沉默寡言，一点不引人注目，正如此时他又在默默地做着清洗石块这样简单枯燥的工作。

“爽爽快快洗了不就行了吗？这么做不是不得要领嘛！”我一边嘟囔一边就想走开了。但是我想了想，突然停下了脚步。我开始用心观察，只见他正用刮刀将石块中的粉末剔除。石块常会产生缺损，在凹陷处就会粘附上前一次试验用的粉末。这位前辈用刮刀仔细将粉末刮除后，再用刷子用心清洗。

不仅如此，他还用挂在腰间的毛巾将洗过的石块擦拭得干净光滑。

看到这种情景，我的头上好像挨了一棒，受到了很大的冲击。

由于新型陶瓷的性质非常细腻，因此罐磨机中残存的粉末就会成为新试验时的“杂质”，阻碍原料的精确混合。

因此，每天实验结束后，用过的器具都必须用水洗干净。当时我认为清洗石块不过是一件杂差，与研究开发没有直接关系，所以清洗作业每次

都草草了事。因为草率从事，混入杂质，所以总是达不到预期的效果。此时此刻，我终于明白了，我为自己感到羞耻，并进行了深刻的反省。

做好工作必不可少的认真态度——前辈具备，我却缺乏。这件事意味着什么呢？

必须注重细节。

清洗实验用的器具，这好像是杂差，是很单纯的作业，但是正因为是单纯的作业，就更有必要精心做好。德国有句格言：“神寄宿在细节处。”事物的本质决定于细节，美好的事物产生于注重细节的认真态度。

比道理更重要的是重视经验。

翻阅无机化学的教科书，关于新型陶瓷，书上写着：将氧化铝、氧化硅、氧化铁等原料混合，成型，高温烧结。

确实，从理论上讲，书上写得不错，但实际上并不那么简单。不亲临现场，不亲自动手，不反复试验推敲，许多事情都弄不明白，罐磨机的清洗就是一例。只有把理论和实际结合起来，才可能把技术开发做得非常出色。

不厌其烦，持续、专业地工作。

无论做什么工作，只有天天持续努力才会进步。即使是清洗，这种简单枯燥的工作，在天天持续努力的过程中也能够积累非常有用的技术和经验。如果讨厌做这样的努力，缺少“持续力”，那么，要做出优良的产品，要完成让自己和别人都满意的工作，是不可能的。

这些涉及工作本质的基本理念以及劳动的基本态度，就是在这位默默工作的前辈身上学到的。制作“会划破手的”崭新的产品必须是“会划破手的”、崭新的。我一直这么想。

所谓“会划破手的”、崭新的产品，就是要像刚做出的崭新的纸币那样，手感、质感都很好，美观悦目，无可挑剔。“会划破手的”这个词，是用来形容有价值的产品的、我自己个性化的语言。

为了用陶瓷制作半导体封装（将用于电子设备的半导体基板封装，以保护基板不受外界环境的影响，同时又能接续电流），我们京瓷公司由一位工程师牵头，组成了一个研究小组，负责推进这一项目。

这项研发工作，需要高精的技术，需要多道严格的作业工序，这些都是京瓷从未有过的。仅仅做出样品的过程，就花费了难以想象的时间和辛劳。

这位工程师把做好的样品拿给我看：“社长，虽然经历辛苦，现在总算把东西做出来了。”我接过来看了一眼。不用说，我心里非常清楚，这个样品是他们汗水的结晶，其中包含了他们苦心钻研的技术的精华。

但是，我只看了一眼，就觉得这并非我所期待的理想的产品。因为看上去总觉得它“不纯净”。

陶瓷半导体封装是用新型陶瓷原料，放进氮、氢混合的气体在炉中烧结而成的。如果产品上稍稍附着一点脂肪，燃烧时它就会炭化，产品就会呈现浅灰色。这就是我所看到的“不纯净”。

对于负责研发的这位工程师来说，或许有点冷酷无情，但我还是下了结论：“性能或许尚可，但它不合格，它的颜色不够鲜亮。”

他的脸色一下子变了。这可以理解，因为自己倾注全力开发出来的样品，我却不是凭它的“性能”而是凭“外观”就否定了它，他难以接受。

于是他沉着脸反驳道：“社长也是技术出身的，希望你做出合理评价，颜色不鲜亮同产品的性能无关。”

“性能方面或许满足了相关要求，但它不是合格的完成品。”我说着，把样品退还给他。

具备优良性能的产品应该是外观令人赏心悦目的产品。

因为“外观”就是“最外显的品质内容”。

外表赏心悦目的产品也会让人觉得是性能优良的产品。

我又强调说：

新型陶瓷本来应该是纯白的。人们看到它时，会不禁产生不忍用手去碰的敬畏之心。冒失地用手触摸，会觉得有“手甚至会被划破”这样的虔敬之心。如果外表能做到如此美丽，那它的性能也一定是最好的。

我把这样的产品称为“会划破手的”崭新的产品。

太好看了，太完美了，用手摸它、触碰它，手甚至会被划破！制造如此完满无缺的产品，就是我的目标！

回忆起来，这样的形容词，是我幼小的时候常听我父母说的。

眼前摆着的东西太出色了，令人着迷，人们对它怀着憧憬、敬畏之念，不忍心用手玷污它。在这种情形下，父母就用“会划破手的”这个词来形容它。所以这话我也常常脱口而出。

要确信自己一定要做到“已经最好，好得不能再好了”。为了把产品做到这样的程度而不惜一切努力——这种“完美主义”，是企望登上“创造”这座高山山顶的人们无论如何必须具备的理念。

事先“看见完成时的状态”就定能成功

想要成就某项事业，就应该时时描绘这一事业的理想状态。同时，对于实现这个理想的过程也要反复思考，直到“看得见”这个过程为止。这一点很重要。

在第二电电（现在的KDDI）开始移动通信事业的时候就是这样。这是我在自己的各个人生关头体验过的事实。

“手机的时代即将到来。”当我做出预言时，周围的人们或者疑惑，或者否定，都认为那是不可能的事。

但是，我对手机未来的发展已经清楚地“看见了”。

手机是一种隐藏着无限可能性的产品。它将以何种速度发展，如何普及，以何种价格、什么尺寸在市场流通，这些问题的答案在第二电电的事业正式开始之前，已在我头脑里清晰呈现。

为什么？因为通过京瓷经营的半导体零部件事业，我已经了解到有关手机技术革新的进展情况和速度，我当时已经具备了充分的信息和知识。

起初，“移动电话”很大，要用肩扛，被称为“肩扛电话”。后来，由于组成它的各种集成电路得以压缩到小型的半导体内，所以“移动电话”快速实现了小型化。因此，手机这一新商品必将以惊人的速度普及。对于这一切，当时我已经有了相当精确的预测。

同时，“契约费是多少”“基本月租费是多少”“话费是什么价格”，这些

关于对将来的价格设定的问题，我也事先都想清楚了。当时，一位干部将我讲的数据记在了笔记本上。到移动通信事业正式开始时，他翻阅笔记，结果发现实际的费用体系与我当初预测的数据几乎没有差别。

这就是所谓事先已经“看见了”。

在头脑里思考再思考，反复进行模拟演练，就能看见未来。

“想做成这样”，描绘这种理想，把开始时的想法，提升为强烈的愿望，24小时不断思考，使成功的形象在眼前鲜明浮现。这一点非常重要。

当你对事情的各个细节都有了明确的印象，最后的结果一定是成功。

最初只是理想，然后逐步与现实接近，最后理想与现实的界限消失，好像理想已经实现。这种实现的状态，已经完成的形象，就会在头脑中，或者在眼前鲜明地呈现：不是黑白色，而是要以鲜明的彩色出现。只要你反反复复思考，这种现象就会在实际中出现。

反过来说，缺乏强烈的愿望和深入的思考，事前看不到结果，那么，可以说事业和人生的成功都是靠不住的。

抓住一切机会磨炼“敏锐度”

在生产现场，有时会听到机器发出的异音。这时，我就会说：“没听见机器在哭泣吗？”我会对现场负责的人员提出批评。

机械有故障，往往都是先发出异音。之前声音一直正常悦耳，此时突然产生异音，肯定说明机械出了问题。但是，因为机械的动作可能仍然与平常一样，所以问题往往容易被忽略。我把现场人员的“敏锐度”不佳当作一个问题，向他们严肃指出“要磨炼敏锐度”。

我几乎养成了一种习惯。我坐车时，只要听到车子稍有异音，就会对驾驶员说：“车子不对头，好像有问题。”但驾驶员基本上都会回答：“同平时一样，没问题。”显得毫不在意。

这就是“敏锐度”的差异。

人们都说“没变化，没问题”，而我说“不正常，有问题”。结果把车开到修理厂一查，发现轴承缺了一颗弹子，这样的事例多得是。

这样一种细腻的“敏锐度”是在工作中“贯彻完美主义”必不可缺的。“敏锐度”太差，反应迟钝，即使产品已经提醒你发生了问题，提示你解决的办法，你仍可能不留神，而错过解决问题的最佳方法和时机。

同样，就工作现场的整理整顿，我也会不厌其烦，提醒员工们注意。

可以说这也是一个“敏锐度”的问题。

可能是了解了我凡事用心的习惯吧，现在即使我突然进到工作现场，那里一般都能保持整洁。

但有时我看到在办公桌上、检验台上摆放的资料不整齐，有的朝东，有的朝西，我就会感到非常别扭，因为桌子和纸张的形状都是长方形的，而资料却斜放或横放就会显得很整齐。

“既然桌面是长方形的，资料的放置应当与它一致，才显得协调，否则，感觉就不舒服。资料摆放要与桌边对齐。”

我这样说了以后，凡是资料、笔架等斜放的，他们就都给调整过来，使之与桌边平行。

即使是物品放置这么细小的事情，也要给人一种整齐协调的感觉。

这在工作中也一样。

桌上的东西没放整齐，缺乏平衡感，心就静不下来——只有具备如此细腻的“敏锐度”，才能在问题发生时就很快意识到“不对头”，从而迅速采取对策，把事情做得完美无缺。

不是“最佳”，而是“完美”

京瓷创业大约20周年的时候，法国一家大企业休兰伯尔公司的董事长詹恩·里夫先生来访日本。

休兰伯尔公司在石油开采领域具备极其高超的技术，是一个非常优秀的企业。它能够使用电波测定地层状况，确定钻头接近石油层的适当位置。里夫董事长出身于法国的贵族名门，是当时法国社会党实力政治家们的好友，并一度成为法国政府内阁候选人，是很出色的人物。

里夫社长来日访问，忙中抽空，特地来京瓷拜访我。“所做的行业完全不同，这位董事长为什么找我？”我感到奇怪。一问才知道，原来他要来同我谈论经营哲学。

当时我不太了解休兰伯尔公司和里夫董事长，但见面一谈发现，果然不凡，将公司办成世界屈指可数的大公司，这个人物拥有出色的经营哲学。

我们虽然是初次见面，却是情投意合。后来，接受他的邀请，我还在美国与他再次会面，欢谈到深夜。

当时，里夫董事长谈到：“休兰伯尔公司的信条就是尽力把工作做到最佳。”

对他这句话，我一方面表示赞赏，同时又讲了下面一段话：

“最佳”这个词，是同别人比较，意思是比较起来是最好的。这是一种

相对的价值观，因此，在水平很低的群落里也存在着“最佳”。所以，我们京瓷的目标不是“最佳”，而是“完美”。“完美”同“最佳”不一样，它是绝对性的，不是同别人比较，而是它自身具备可靠的价值，因此，不管别人如何，世上没有什么东西可以超越“完美”。

这就是我的主张。

那天夜里，就“最佳”与“完美”，我和里夫董事长的讨论持续到深夜。最后，里夫董事长同意了我的意见。他说：“还是你说得对。今后我们休兰伯尔公司不再把‘最佳’奉为信条，而是要把‘完美’作为信条。”

我所考虑的“完美主义”不是“更好”，而是“至高无上”。这就是我在工作中不断追求的目标。

体悟

让反省为“完美”画上句号

“竭尽全力、拼命工作”，再加上“天天反省”，才能为你的完美主义画上最美的句号。抑制“自我”，释放“真我”，让利他之心活跃起来，这样的作业就是“反省”。这样，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽、更高尚。

第6章 “创造性”地工作：每天都要钻研创新

::若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

::每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。

::无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

敢于走“别人没走过的路”

“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”

这是得过新闻界最高荣誉“普利策奖”的美国著名记者戴维·哈尔伯斯坦先生所引用的我说过的话。戴维在其所著的《下一世纪》一书中，专门用一章的篇幅，讲述了京瓷及其创业者，也就是我的故事。

他说，京瓷自创业以来，稻盛就以这样的气魄不断开发新产品，不断向新事业发起挑战。

确实，回顾我自己至今走过的人生，凡是人们都熟知的“走惯的路”，我从未涉足过。昨天走过的路，今天再走一趟，或者去重复别人已经走过的路，这与我的天性不合。我总是选择别人没走过的新路，一直走到今天。

当然，这样的道路绝非平坦，因为谁也没有走过。

我常做如下比喻：

我行走在田间泥泞的小道，那不能称为路。脚底一滑就会跌入水田，蛇或青蛙突然出现吓我一跳，但我仍然一步一步向前走。无意间向旁边一瞥，那里铺装平整的大道上车水马龙。如果踏上那条路自然既舒服又方便，但我却凭着自己的意志，反而仍走那无人通行的泥泞小路，而且坚韧不拔地走到今天。

“铺装平整的大道”是大家都想走的、大家正在走的路。在那样的大路

上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

同别人干一样的事，很难期待获得出色的成果，因为那么多人走过的路上不会剩下什么有价值的东西。而无人涉足的新路，尽管寸步难行，却可以有许多新的发现和巨大的成果。我一直这么想，也就这样一路走来。

实际上，那些没人敢走的泥泞之路，行走虽然艰苦，却通向难以想象的光明灿烂的未来。

“扫地”改变人生

从京瓷创业到今天，半个世纪中，我充分利用新型陶瓷的特性，从各种产业用陶瓷零部件到各种半导体电子封装零部件，从太阳能发电系统到复印机、手机等，向广泛的事业领域持续地发起挑战。而且，后来又投入跨行业的通信事业，涉足宾馆事业等。

这并不是因为我具备各行各业的技术，而只是“每天不断进行创造性的工作”，半个世纪以来持续不断，如此而已。

每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。即使一天的进步微不足道，但若经过十年的积累，就一定可以孕育巨大的变化。

为了说明这一点，我常用“扫地”作为例子。比如，到昨天为止，打扫车间总是用扫帚从右到左扫。那么，今天从四周向中间扫扫试试会怎样呢？

或者，光用扫帚打扫不干净，用拖把试试怎样？用拖把效果不好，向上司建议，花点钱买台吸尘器如何？买吸尘器要花成本，但从长期看，可以节省时间精力。再进一步，自己改良一下吸尘器，让它扫地又快又干净，如何？

就这样，扫地这么一件小事，只要开动脑筋，就可以想出许多又快又好的办法。

这样天天钻研创新，积累一年，你就成了扫地专家，你的经验就会受

到车间全体人员的好评。

这样的话，整幢大楼的清扫工作可能会委托你负责。再后来，你就可以干脆成立清扫大楼的专业公司，并让它发展壮大。一切亦非不可能。

如果有另一个人，认为自己“不过是扫地而已”，懒于改进，天天都漫不经心，那么这样的人就绝不会进步，绝没有发展，一年之后还是老样子，仍然磨磨蹭蹭，还是扫地而已。

这样的事，不只限于扫地。

对工作和人生也完全一样。

无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。能这么做的人和缺乏这种精神的人，假以时日，两者之间会产生惊人的差距。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

外行的长处是可以自由发想

京瓷以及任天堂、欧姆龙、村田制作所、罗姆等，京都有一大批优秀的企业。这些企业的创业者原先都是各自领域的“外行”，或相当于“外行”的人物。

拿我来说，我大学的专业是有机化学。在临近毕业前才学了一点与新型陶瓷相关的无机化学，所以我绝非这个领域的内行、专家。

因家庭电视游戏机而一举成功的任天堂，原先也只是做花纸牌、扑克牌的公司。推进公司快速发展的第三代社长山内溥，过去从没做过游戏机的硬件和软件，可以说在这个领域他也完全是个“外行”。

控制设备的大型制造企业欧姆龙也一样。战后，创业者立石一真在美国第一次看到“微型开关”，立即产生一种直觉：“今后日本也一定需要这种控制系统的产品。”以前，立石从没做过弱电用的产品，所以他创业开始时也是“外行”。

电子零部件企业的大家村田制作所的创业者村田昭，原先在京都的东山，即瓷器“清水烧”的故乡做事。战时，军队要求他制造氧化钛电容器。他勇敢地向新事物挑战，这才有了今天的村田。

罗姆是一家颇具特色的电子零部件企业。创业者佐藤研一郎原先的志向在音乐。学生时代，因掌握了高效制造碳膜电阻的技术，便以此为基础开始创业。从这个意义上讲，他也是属于“外行”的一位社长。

这样的共性并非偶然。

那就是：外行可以“自由发想”。

“外行”没有先入观念，不拘于既成的习惯、惯例，总能自由发想。这是向新事物挑战时最大的优点。

我认识到这一点，是在京瓷创业几年后的事情。当时，有一家陶瓷企业委托我们生产某种产品。这家企业创业比我们早，规模远远大于京瓷，是行业内日本屈指可数的大企业。

“因为从欧美来的新型陶瓷订单大幅增加，自己来不及做，所以请京瓷帮忙。”说是这么说，但经过进一步了解，他们的目的在于通过这种产品的生产制造，来学习京瓷的技术。

我断然拒绝。这时候对方的社长才说了老实话。这段话我至今记忆犹新。

我们公司的研究所里，名牌大学陶瓷专业毕业的优秀人才不少。说这话有点失礼，听说稻盛先生是地方大学有机化学专业出身，而且贵公司几乎没有博士。我们非常想知道，为什么贵公司能做的事，我们公司反而做不到。

听他这么讲我才意识到：“自由发想”这件事是“外行”干的，不是“专家”干的。

成就新事业的，是那些不被任何成见束缚、冒险心强烈的“外行”，而不是在该领域经验丰富、具备许多常识、积累了许多经验的专家。从这位

社长的话中，我获得了这一感想，并联想到各种事情。

希望诸位读者，也要“自由发想”，抱着强烈愿望，去挑战新事物。

既然定了计划，就一定要实现

我在1982年京瓷的经营方针发表会上提出了如下口号：

实现新的计划关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须聚精会神，抱着高尚的思想和强烈的愿望，坚韧不拔地干到底。

这一段话，是从提倡积极思考的哲学家中村天风先生的著作中摘录的。

这段话的意思是：如果你期望实现新的计划，那么，不管遇到什么样的困难也绝不能放弃。必须全神贯注、全力以赴，用高尚的思想和强烈的愿望不断描绘心中的蓝图。这一点非常重要。只要做到这一点，那么无论什么困难的目标都一定能达成。

通过这句经营口号我想表达的是：在人的“思想、愿望”里面包含着成就事业的力量。特别是，如果这种“思想、愿望”是高贵的、美好的、纯粹的，并且是一以贯之的，那么，它就会发挥最大的力量，实现人们认为无法实现的计划和目标。

在人的“思想、愿望”里存在着巨大的力量。对于这一点，一般人感到难以理解，所以，他们新的计划建立不久，就开始担忧起来：“市场环境不是在变吗？”“或许会遭遇预料之外的障碍。”

“如果失败了怎么办？”

然而，一旦心中产生这种杞人忧天似的烦恼，产生哪怕一丝的不安和

恐惧，那么这种“思想、愿望”所持有的力量就会大幅衰减，计划和目标就变得无法实现。

我打出这一口号之后两年，为了亲自证明人的这种纯粹的“思想、愿望”究竟可以成就多么伟大的事业，借以激励更多的人，我毅然投身于第二电电这一宏大的事业。

1984年，随着通信自由化，京瓷和其他两家企业报名参与通信事业，新电电三家企业开始了竞争。这三家企业中，以京瓷为母体的第二电电，与其他两家相比，处于绝对的劣势，这是事前舆论的评判。

那是因为作为经营者，我自己就没有通信事业的经验，京瓷也缺乏通信技术的积累。其他两家分别可以利用现有的铁路和公路，在沿线铺设光缆，但京瓷却不得不单独开辟自己的通信网络，必需的基础设施只能从零开始构建。另外从营业角度讲，因为母公司京瓷的规模尚小，在获取客户方面也比较困难，等等。

但实际上，营业开始后不久，就在“这也缺、那也缺，什么都是劣势”之中，开张后的第二电电，在新电电三家企业中，取得了最为优异的成绩，一路领先。

这是因为第二电电虽然是“外行”，但是投入这项事业的“思想、愿望”却比哪家公司都要强烈而且纯粹。只要具备这种强烈而美好的愿望，事业所需要的技术和经验，此后就会源源不断地流入。

我揭示了一个纯粹的、合乎大义名分的目标：“降低通信费用，对信息化社会的国民做出贡献。”我决心创建第二电电。同时这个“思想、愿

望”是不是真的高尚而且纯粹，我又用“动机至善、私心了无”这句话来严格地逼问自己。

“想创建第二电电”，这是为了“让自己成为更大的富翁吗”？是为了“让自己更加出名吗”？这是从私利私欲出发的愿望呢？还是从“为社会、为世人”，即从良知良心、不夹杂私心出发的愿望呢？我对照“动机至善、私心了无”这八个字，连续几个月，不停地自问自答。

在确认自己“没有任何私心”以后，我才决心踏上第二电电的创业之路。

当时的京瓷在东京等中心城市是一个知名度很低的企业，销售额只有2500亿日元。这种微不足道的地方中坚企业，居然向销售额几万亿日元的国营企业NTT发动挑战，简直太莽撞、太不自量力了，正如堂吉诃德手持长矛冲向风车一样。世间净是这样的讽刺和评论。

然而，我对这一事业的成功，从来没有丝毫的怀疑。因为我对人的“思想、愿望”所持有的巨大力量深信不疑。

活跃在20世纪初期的英国启蒙思想家詹姆斯·埃伦，在他所著的《原因与结果的法则》一书中，非常精彩地表达了这个观点：

心地肮脏的人因为害怕失败而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。原因是，心灵纯洁的人总是气定神闲，他们总是以更为明确、更强有力的目的和意识来引导自己能量发挥的方向。

我认为，只要抱着纯粹的、美好的、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，那么，任何困难的目标都一定能够实现——这就是京瓷和第二电成长发展的历史已经证明的“真理”。

“只要具备纯粹而强烈的愿望，就必定能成功！”相信这一点，自始至终怀抱一颗纯净而美好的心，付出不亚于任何人的努力，新的事业就一定能成功。

乐观构思、悲观计划、乐观实行

开拓新事业并让它获得成功的人，多数是天性乐观的人，他们能够开朗明快地描绘自己的未来。

“头脑里闪过这样的念头，按现在的情况实现的可能性不高，但要是拼命努力的话，一定能够成功。那么，干起来吧！”这种性情乐观的人容易接近成功。

因此，在推进看来非常困难的新事业时，我经常起用这种“盲目乐观的马大哈式的人物”。

他们虽然头脑简单、有点“马大哈”，但听到我新的设想时，马上就会天真地表示赞同：“这很有意思，一定得干！”甚至当场卷起袖管，跃跃欲试。我常常委派这样的人担任新项目的领头人。

头脑聪明的人中悲观论者居多。这些人头脑敏锐，自以为有先见之明，似乎在事情实行之前就能判断成败。因此，当和他们提到新的构想时，他们往往下消极否定的判断：“这很难”，“实现的可能性不大”。悲观派虽然有一定的先见之明，但他们的消极态度往往抑制了项目的实行力和推进力。

而乐观派正好相反。虽然看到前景中有暗淡处，但他们却有前进的动力。所以在项目构思和开始阶段，我会借用乐观派的力量，让他们当牵头人。但是，当这种构想进入具体计划时，再全部委托乐观派就很危险。因为乐观派的动力容易失控、陷入莽撞，或误入歧途。

这时就要委托性格谨慎、深思熟虑、对事物善于观察的人当副手，事先设想到所有的风险，慎重细致地建立起实际的行动计划。

不过，一味谨慎也不行。

这些人在设想的困难和障碍面前，往往鼓不起实施的勇气，所以计划一旦进入实行阶段，又要回到乐观论，必须采取坚决果断的行动。

“乐观构思、悲观计划、乐观实行。”我认为，这就是向新课题发起挑战最好的方法。

将创造发明导向成功的“正确的地图”

新型陶瓷技术革新的先驱——给予我这一光荣的称号，我觉得过奖了。如果说，我能获得如此之高的评价，我认为，那是因为我对新型陶瓷寄予的期望特别强烈的缘故。

在技术开发领域，要取得革命性的成果，光有专业知识，光积累技术还不够，还必须对工作具备强烈的“愿望”。特别是在未知领域开拓事业，“无论如何，一定要把这样的东西做出来”，这种强烈的愿望绝对必要。

具备了这种强烈的愿望，在未知领域遭遇意想不到的困难时，才能克服它，才能将工作向前推进。其结果，就能超越常识，做出划时代的发明创造。

如果要打比方，所谓技术创新，所谓发明创造，就像没有指南针的小船航行于漆黑的大海之上。在伸手不见五指的海面上，要保持正确的方向，要顺利到达目的地，所必需的就是对工作的强烈的愿望。

漆黑一团之中，没有灯塔，连星光也没有，没有任何办法可以确定前进的方向。小船该驶向何方，困顿迷惑，甚至因为恐惧，不敢前进一步。但如果陷于迷惑、束手无策，就必定无法前进。因此，在开拓前人未涉的领域时，在自己的心中，必须具备指引方向的指南针，借以坚定前进的信心。所谓心中的指南针，就是类似于“信念”的强烈愿望。

在新型陶瓷这个行业内，京瓷是最后出发的。开始时，技术、设备、

人才都不足，所拥有的只有“愿望”。但是，京瓷的发展证明，只要有这种“愿望”，只要这种“愿望”足够强烈，就足以克服任何不利条件，达到预定的目的地。

当然，划时代的发明创造，不是只要一两年就能轻易做到的。有时即使10年、20年也达不到预定的目标。但是，如果因此半途而废，那么，任何新事业都不可能成功。

而强烈的愿望，就是在达到成功之前绝不放弃，一步一步前进，天天钻研创新，日积月累。所谓强烈的愿望，就是靠这种执着的努力来支撑。

京瓷以新型陶瓷的结晶技术为基础开发的太阳能电池就是一个突出的例子。取得今天的成功，我们花费了将近30年的时间，但现在它已经成为京瓷的主力事业。

就是说，“无论如何也想这么干”这种强烈的愿望是事业的起点。“不管怎样也要继续干下去”这种持续不断、不知疲倦的努力、钻研和创新，就是事业成功的推动力。

一步一步踏实的工作，一段一段扎实的业绩，积累3年、5年乃至10年，就像乌龟爬行一样，就一定会帮助你取得成功。就算别人说你“泥土气”“没效率”，你也绝不能退缩。

有时，拼命、踏实、持续努力的人自己也会产生怀疑：“这么干下去，到底能成何事呢？”

这时候我就想对他们说：

天天不懈努力，钻研创新，这就是到达技术革新终点的“正确的地图”，就是通向成功的确凿的道路。

事实上我自己就是这样。

我没有可以夸耀的高学历，上苍也没有赋予我杰出的才能。我努力去喜欢自己的工作，强迫自己投入到新型陶瓷的研究中去。在这个过程中，我对新型陶瓷真的产生了兴趣，不知从何时起，就一头钻了进去。

后来，按照客户的要求，我一心一意、踏实努力，不断钻研创新。因此，不仅经营的企业在新型陶瓷领域内首屈一指，而且我本人也成了这一领域的专家，从产、官、学各方面都获得了很高的评价。

我意外获得了“新型陶瓷先驱者”的荣誉，但回顾自己的人生，首先浮现在我头脑里的就是“天天钻研创新就能孕育真正的创造和成功”这句话。这实在是太过平凡的经验。

即使每一天的努力和钻研创新只有很小一点点成绩，但是，如果积累1年、5年、10年，那么进步之大就极为可观，最终就能获得惊人的创造性的丰硕成果。

体悟

改善与改良最重要

即使是平凡简单的工作，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。在每天的工作中时刻思考“这样做是否可行”，带着“为什么”的疑问，今天胜过昨天，明天胜过今天，持续不断地对工作进行改善与改良，最终

一定能取得出色的成就。

结语 人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

::只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

::要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

做人的“正确的思维方式”

我的工作观乃至人生观可以用一个方程式来表达，它就是：

人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

为什么会想出这个方程式呢？

因为我初中升学考试、大学升学考试、就职考试，每次都不理想，志愿都落空。所以参加工作以后我就不断思考：“像自己这样平凡的人，如果想要度过一个美好的人生，究竟需要什么条件呢？”

同时，观察周围，既有工作和人生都很成功的人，也有很失败的人。看到这种情形，我就想：“为什么有的人人生和工作都很顺利，有的人却不顺利，这中间有没有什么法则可寻呢？”

这样，在京瓷创业后不久，我就想出了这个方程式。此后，我就遵循这个方程式努力工作，在人生道路上不断前进。同时，不仅我自己努力实践这个方程式，而且一有机会我也会向员工们解释这个方程式的重要性。

这个方程式由“能力”“热情”“思维方式”三个要素组成。所谓“能力”，就是指智能、运动神经或者健康等，这是由父母或上天授予的。带着优秀的资质来到这世上，在漫长的人生中，这是最初被授予的一笔重要的财富。

但是，由于它是先天的，所以不涉及每个人的意志和责任。这种可称为天赋之才的“能力”，如果用分数来表示，就因人而异，从“0分”到“100

分”。

要在这个“能力”之上再乘以“热情”这个要素。“热情”又可称为“努力”。从缺乏干劲、霸气、朝气、懒散潦倒的人，到对人生和工作充满火焰般热情拼命工作的人，这中间也有个人的差别，也从0分到100分。

不过，这个“热情”可以由自己的意志决定。

我把这个“热情”发挥到极致，持续做出了无限度的、不亚于任何人的努力。从创建京瓷到今天为止，我从“付出加倍于人的努力，至少能达到一般人的水准吧”这一想法出发，全身心投入，不分昼夜地工作。

我把这个“能力”和“热情”的乘积用分数来表示。

比如某人很健康，头脑聪明，“能力”打90分。但他因为有能力而过分自信，不肯认真努力，“热情”只够30分，那么，“90分的能力”乘以“30分的努力”，结果是2700分。

另一个人认为自己的能力至多只比平均值略高，只能打60分，但因为缺乏能力所以必须格外努力，因此热情燃烧、拼命努力。他的“热情”可打90分，那么“60分的能力”乘以“90分的努力”，结果就是5400分。

这就是说，同刚才那位有才能的人物相比，分数高出一倍。所以，即使能力很平凡，但只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

此外，还需要在这个基础上乘以“思维方式”。我认为，这个“思维方式”最为重要。与“能力”和“热情”不同，“思维方式”的分值从“-100

分”到“100分”，变化的幅度很大。

不厌辛劳，愿他人好，愿为大家的幸福而拼命工作，这样的“思维方式”就是正值；相反，愤世嫉俗、怨天尤人，否定真诚的人生态度，这种“思维方式”就是负值。

如果是这样，那么因为是乘法，持有正面的“思维方式”，人生·工作的结果就会是一个更大的正值。相反，如果持有负面的“思维方式”，哪怕是很小的负数，乘积一下就成了负值，而“能力”越强，“热情”越高，反而会给人生和工作带来更大的负面影响，这是无情的事实。

拿刚才的例子来说，具备“60分能力”和“90分热情”的那个人，如果他持有作为人的正确的“思维方式”，并达到90分，那么方程式的值是60乘以90再乘以90，乘积为486000分，是一个很了不起的高分。

相反，如果“能力”和“热情”的分值相同，“思维方式”只是稍稍偏向否定，比如仅是-1分，那么，乘积立即变为-5400分。如果是负面的-90分，即“思维方式”极其恶劣，那么最终得分就是-486000分，他的人生将会是悲惨的下场。

最近就有一些风险企业的经营者，他们才华出众、热情洋溢，创建的企业一举上市，就获得了巨额财富。然而，他们以为“金钱可以买到一切”，逐渐变得旁若无人、一意孤行，最终失足落马，顷刻从华丽的舞台上消失，受到社会的制裁。这种人失败的原因就在于“思维方式”变成了负值。

我认为，这类负面的“思维方式”如果不改正，不管你有多少财富，你

都不可能幸福的人生。

要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

如今，回顾自己70余年的人生，我可以向大家断言，这个“人生方程式”，真实地、准确地表述了我们的工作和人生，它可以成为指示方向的路标，引导我们度过更加美好的人生。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

在本书结束的时候，作为结束语，我想向大家介绍，给工作和人生带来硕果的正确的“思维方式”有哪些内容：

积极向上、具有建设性；善于与人共事，有协调性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；不自私，无贪欲；有感恩心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等。

对人类的未来承担重任的年轻的读者们，衷心祝愿你们通过持有上述正确的“思维方式”，通过努力工作，走上人生幸福的光明大道。

附录 干法：经营者应该怎样工作^[1]

稻盛和夫 盛和塾塾长

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的稻盛和夫经营哲学杭州报告会有这么多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生参加，在此，我表示衷心的感谢。同时，我还要感谢为筹办这次大会付出极大努力的杭州盛和塾的朋友们。

从2010年开始，我就想在这个经营哲学报告会上，系统地讲解我的经营思想和经营方法，这是在长达半个世纪的经营实践中，我亲身体悟的心得。

从北京报告会讲解“经营为什么需要哲学”开头，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”，在重庆讲了“领导者的资质”，2013年在成都又以“企业治理的要诀”为题，讲述了如何激励员工的问题。

通过这些讲演，我强调了在企业经营中哲学的重要性，企业经营的原理原则，讲述了有关企业管理的思维方式和组织架构，还讲述了企业的领导者以及员工各自应该承担的责任和应该发挥的作用。

在这一系列讲演之后，今天我想以“干法”为题，谈一谈执掌企业之舵的领导者，即经营者应该怎样工作的问题。

自己尽可能轻松，驱使员工卖命，借此赚大钱、发大财，这样的经营者大有人在。

还有，创办新型风险企业，通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就退出江湖，休闲享乐。这样来定位人生目的的经营者，不论在哪个国家都为数不少。

我认为，如果像这样，只把赚钱和享乐当作人生目的，那么，从结果来说，经营者自己并不能获得真正的幸福，企业也不可能持续成长发展。社会总是期待经营者具备更为高尚的人生目的。

迄今为止，我在中国的讲演中所论述的经营的原理原则，经营管理的思维方式和组织架构，能不能正确地发挥作用，很大程度上取决于从事实践的经营者的干法，或者说取决于经营者的工作目的到底是什么，因此，从这个意义上说，为了让在座各位，作为经营者，能成大器、做大事，我觉得也有必要请大家重新认识工作的意义。

那么，经营者具体应该怎么工作？还有，经营者究竟为什么而工作？我想按着这个顺序讲下去。

首先，理所当然，经营者必须将他的事业引向成功。无论是创建风险企业，还是继承原有的事业，让事业走上轨道，促使它成长发展，乃是经营者的第一要务。

这个出发点，就是要抱着“无论如何也要让事业成功”这种强烈的愿望去工作，在这一点上做到极致。这种强烈的“意识”类似于格斗时必须具备的“斗争心”。缺乏这种“斗争心”的人，首先就不适合当经营者。相反，只

要具备这种“意识”，哪怕资金、技术、人才不足，都可以靠热情和执着的信念加以弥补，就可以让事业获得成功。

大家或许认为，仅仅依靠“意识”，事业不可能成功。然而，在“意识”里秘藏着巨大的力量。一般认为，逻辑演绎、推理推论、构思战略，就是说使用头脑“思考”最重要。心中“意识”到什么，不是多么了不起的事情。但是我相信，心中的“意识”的重要性，要远远超过用头脑进行的思考。在我们的人生中，“意识”所具备的强大的力量是其他任何东西都无法比拟的。

“意识”是人们一切行为的根源和基础。证明这一点的，就是现代文明社会所走过的历程。

原始的人类采摘树上的果实，捉鱼捕兽，依靠采撷狩猎的生活方式与大自然共生。此后，大概在一万年之前，人类开始拥有了自己的生产手段，借此种植谷物，饲养家畜，以供食用，由此进入农耕畜牧的时代。在采撷狩猎的时代，人类仅靠自身的意志无法生存，但依靠农耕畜牧，人类开始摆脱自然的束缚，可以按照自己的意志生活下去。

之后，距今约250年前，英国发起了所谓产业革命，蒸汽机的发明让人类掌握了驱动力。从这个时候开始，发明创造接二连三，科学技术的进步日新月异，令人眼花缭乱。这才构筑了如此壮观、如此富裕的现代文明社会。而这一切只用了短短的250年的时间。

就是说，现在的文明社会发端于产业革命，依靠的是科学技术的发达。那么，科学技术为什么能如此发达呢？不用说，其本源就是我们人类

原来就具备的“意识”。

“想这么干”“如果有这个东西那就方便了”“如果有这种可能性就太好了”，这一类“意识”“念头”，会在我们每个人的心中浮现。比如，迄今为止，我们都是步行或者奔跑，那么有没有更加快速、更加方便的移动方法呢？“很想乘坐新式的交通工具”，这类“意识”、“念头”会像梦一样在我们的心中升起。

这如梦般的“意识”会转变成强烈的动机，然后付诸实践，人们开始着手制作新的交通工具。首先用头脑构思，接着努力试做，然后再思考，深入地思考，不断钻研改进，经过反复的失败，最后造出了各种各样的交通工具。有人设计制造了自行车；有人发明了蒸汽机车，后来演变为电车；有人发明了汽车；有人造出了飞机。

发明创造某种东西，在具体实施时，必须用头脑思考，必须进行研究。但其发端却是突然在心中浮现的“念头”。一般说来，“念头”这种东西往往受到轻视。常听人说：“不要凭念头、不要凭心血来潮做事。”但实际上，这个“念头”才是最重要的，现代科学技术，一切发明创造的起源，都发端于这个“念头”。

这在企业经营中也完全一样，经营者心中强烈的“念头”可能变为现实。

说到这里，我想起了一个故事。“首先你必须得这么想”，就是说愿望非常重要。我年轻时就从松下幸之助先生那里学到了这一条。

京瓷创业时，在企业经营上我是外行，我很想从成功的企业家那里学

到经营的秘诀。当时正好拿到了松下幸之助先生讲演会的邀请书。我很迫切地想知道，被世人称为“经营之神”的松下先生究竟是用什么思想经营企业的。我提出申请，满怀期待，赶赴讲演会场。

当天因工作关系我迟到了，我在会场的最后面一排，站立着听讲。

“经营企业，在景气好的时候，不要以为景气会一直好下去，要考虑到经济会出现不景气，在资金有余裕时要做好储备。就是要像蓄水的水库一样，经营企业要为不景气时做准备。”

松下先生讲的主题是：大量降雨，如果任其流入江河，就会引起洪水泛滥，招致大水灾。所以先要让河水流入水库，然后按需要放水，这样不仅可以遏止洪水，干旱时还可以防止河水断流，这样就有效地使用了雨水。这种治水的思维方式应用到企业经营上。就是所谓“水库式经营”。

讲演结束后，松下先生开始回答听众的问题。后排有人举手提问：“您所说的水库式经营，就是经营必须有余裕、有储备，我们都明白，松下先生就是不说，我们中小企业的经营者也都懂得这一点，也都这么想，但正因为做不到，我们才感觉苦恼。究竟怎么做经营才能有余裕？如果不教给我们具体的方法，我们不满意，不好办。”提问中夹杂着抗议的味道。

那一刻，松下先生脸上露出了非常困惑的神情，沉默片刻，他轻声地自言自语，只说了一句话：“**不！你不想可不行啊！**”然后又保持沉默，听众以为松下答非所问，所以哄堂大笑。当时的情景我记忆犹新。

但是，就在那一瞬间，我感觉犹如电流通过我的全身。“你不想可不

行啊！”松下先生嘟囔似地说出的这句话中，包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“你不想可不行啊！”这句话，松下先生想传递的意思是：

“你说你也想让自己的经营有余裕，但怎么做经营才能有余裕，方法千差万别，你的公司一定有适合你公司的做法，因此我没法教你，但经营企业绝对要有余裕，你自己必须认真去想，这个‘想’才是一切的开始。”

就是说，“如果可以的话就好了”凭这种程度的、轻浮的想法或愿望，要达成高目标，要实现远大理想是根本不可能的。经营要有余裕，你是不是发自内心、真正这么想，这是关键。如果你真心这么想，你就会千方百计、拼命思考具体的办法，水库就一定能建成。松下先生想说的就是这个意思。

前面已说过，“无论如何非如此不可”，人如果强烈地祈愿，那么他这种“意识”一定会化作行动，他就会自然而然地朝着这种意愿实现的方向去努力。当然，这种“意识”必须非常强烈。

不是漫不经心，而是“不管怎样、无论如何都要这么干”“非如此不可”，必须是这种强烈的意念支配的愿望和梦想。要获得事业的成功，其前提就是要具备这种强烈而持久的愿望。

抱有了这种强烈的愿望，接着就只有“付出不亚于任何人的努力”这一条了。努力的重要性众所周知。另外，如果问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我努力了。”

但是，普通程度的努力不管你如何持续，你也不过是付出了与普通人一样的努力，你只是做了理所当然的事。这样的话，成功是没有把握的。只有付出不同寻常、不亚于任何人的努力，才能在竞争中脱颖而出，才可期待获得巨大的成果。

“付出不亚于任何人的努力”这句话非常关键。在工作中想要做成某件事情，就要不惜付出无穷无尽的努力。不肯付出超越常人的努力，却想获得很大的成功，那是绝对不可能的。

这么说，人们就难免误解，好像“付出不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，做出无限度的努力似乎是一味苛刻地要求我们自己，但事情绝非如此。

放眼自然界，不管什么动物、什么植物，不在拼命求生存的物种并不存在。只有我们人类才会心怀邪念，贪图享乐。

初春时分，我在京都的自家附近散步。在城墙的石缝中有嫩草出土，走近细看，石块和石块的缝隙之间，只有一点点泥土，但就在这少得可怜的土壤中，草儿拼命吸取春天的阳光雨露，萌生出它的嫩芽。

此后，春季只持续短短的几周，抢在这期间，草儿接受阳光的恩泽，匆匆地长叶、开花、结籽。如果不这样，等到夏天来临，石壁在灼热的阳光曝晒下，温度急速上升，草儿就会枯死。所以赶在酷暑到来之前，草儿必须竭尽全力、拼命生长，以便留下子孙，然后枯萎。

在柏油马路的缝隙中长出的、连名字也不为人知的杂草，它们的命运也一样。在水分极端缺乏的、地狱般炎热的环境中，各种各样的杂草都争

扎着拼命求生，希望比别的杂草获得更多的阳光，以便长得更大些，为此，它们拼命扩展草叶，伸展草茎，为生存而竞争。

不是为了击败对手而拼命，而是为了自身的生存而拼命努力。自然界原本就是这么形成的，不拼命求生的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，如果不拼命求生存必将灭绝，此乃是自然界的铁则。只有我们人类，谈到要“付出不亚于任何人的努力”“要拼命工作”，反而觉得很特别，很难接受。

这不对！不仅是为了获得成功必须勤奋努力，就是为了生存也必须“付出不亚于任何人的努力”。这乃是自然的法则。

为什么自然或者上天会按照这种法则来创造世界呢？别的生物“付出不亚于任何人的努力”是上天赋予的本能。但是我们人类却必须依靠自己觉悟，才能明白这个道理。我认为，特别是我们经营者，必须自觉地意识到拼命工作是上天赋予我们的使命。这与“经营者为什么而工作”这一根本性的问题相关连。因此，接下来，我就想论述关于经营者工作目的这一问题。

当我还是一个青年经营者的时候，我一边“付出不亚于任何人的努力”做工作，一边又觉得充当我这样的角色很是吃亏。越是全身心投入工作、越是光明正大地经营企业，越觉得不划算，像我这样的、付出和收获不相称的工作世上恐怕没有吧。我真的这么想过。

股份公司和有限公司本来只应该承担有限的责任，但实际上却并非如

此，特别是中小企业，在日本，当需要向银行贷款的时候，银行会说：“你是社长，贷款需要你个人做担保。”社长必须拿出自己的土地、房产作抵押，才能取得贷款。一旦经营失误，不仅公司破产倒闭，而且用作担保抵押的房屋、土地也可能被金融机构收走。

一方面要背负这种倾家荡产的风险，另一方面因为要光明正大地经营企业，所以在规定的工资之外没有其他收入，也没有什么特权或好处。另外，尽管责任重于山，有时却还要受到员工的猜疑：“社长背着我们拿了很多好处。”社长就是在这样的环境中每天忙个不停。这样想来，经营者真的不好当，吃力不讨好。我就曾经这么想过。

我甚至想过，既然社长要负如此大的责任，工作又是如此辛苦，获取更高的报酬那不是理所当然的吗？

我记得，京瓷公司在大阪证券交易所上市时，公司的税前利润已达20亿日元，而我当时的年薪只有区区数百万日元。

“一年做出20亿日元利润的企业的创业者、经营者，年薪只有数百万日元，未免太低了。哪怕一个月工资100万日元，一年也不过1200万日元，只占利润额的很小一部分。京瓷是以我的技术和才能为基础创立的公司，现在获得20亿日元的利润，也是依靠我作为经营者发挥力量的结果。”

当时我头脑中突然冒出过这样的想法，但那时我又纠正了自己的想法。我想，我应该将自己经营者的才能用来为大家服务，上天要求我发挥这样的作用。

我能成为经营者，或许在我身上真的拥有某种才能。但是，我具备这种才能并没有任何的必然性，不过是上天偶然地赐予了我这样的才能。为了社会的正常运转，有能力的人应该成为领导者。我只是作为其中一部分责任的承担者，才当上了经营者。如果担任这个职务的不是我，而是A先生或者B先生或者别的什么人，也未尝不可。

因此，我不可以将上天授予我的才能变成自己的私有财产。在社会结构中，需要有这样的领导者，为了使社会变得更好，他们必须用自己的才能来回报社会。自己承担这样的职责，也许是命运的安排吧。但因此就把才能视为自己的东西，把它当作私有财产，“是我了不起”，自命不凡，采取这种态度，就是傲慢不逊。

“如果自己某种程度上拥有经营者的才能，那么就应该为了伙伴们的幸福，站在前头努力拼搏。”这样一种使命感不久后就塑造了我的人生观。

然后，自创业起经过了约20年，针对持续高成长、高收益的京瓷公司，同时针对我这个掌舵人，许多媒体的朋友都提出了这样的疑问：“你到底为了什么还要如此拼命地工作？”

不仅是媒体，连亲戚朋友们也追问我：“你在短短20年间创建了如此优秀的企业，销售额已经达到几千亿日元，利润已经达到几百亿日元，从利润额来看，即使在日本的电器厂商中也已经名列前茅。已经取得了如此卓越的成就，你到现在仍然废寝忘食、拼命工作，让自己稍微轻松一点不好吗？你这么干的目的究竟是什么？”

还有人说得更难听，他们讽刺说：“已经赚了几百个亿，还不知满足，真是一个贪得无厌的人！”然而，我工作的目的既不是为了我自己的利益，也不是为了京瓷公司的利益。

记得当时，对媒体、对熟人和朋友，我说了这么一段话：“**驱使我想要提升公司业绩的原动力只有一个，就是希望员工们在未来的日子里，永远生活安定、永远幸福。**为了打好这个基础，就要提升销售额、确保利润。”

“想要扩大销售额，就要增添新员工，员工增加，我就要解决包括员工及其家属的吃饭问题，于是我就愈加不安。因为不安，所以要通过开发新产品来提升销售额，于是人手又不够，就又要招募新员工。可以这么说吧，正是在这没有止境的不安和焦躁之中，公司才不断成长壮大，达到了今天这样的规模。”

“或许你会想，既然不安增加，那么停下来，到此为止不就行了吗？但是，当觉得‘到此为止就行了’的那一瞬间，企业就会开始衰落。所以我想，京瓷公司只要继续存在，在这种互相矛盾的、无止境的循环中，为了员工长远的幸福，除了付出无止境的努力之外，我别无选择。”

当我这么回答时，媒体的朋友以及我的亲朋好友们都会笑着注视我。但是我内心就是这么想的。不提发展，哪怕只是维持现在良好的业绩，也绝不是一件容易的事，我心里清楚。

为什么呢？因为不管现在如何顺畅，5年、10年以后会怎样，谁也不知道。现在是过去努力的结果，将来如何由今后的努力决定。如果是这

样，那么就容不得经营者有片刻的懈怠。像“努力至今，已经够好了”之类的话，实在说不出口。

现在的这连续的一瞬间，都与未来相关，都左右着未来的结果。这不仅涉及我个人，而且关乎全体员工，决定了他们将来的生活。所以，“停下来歇歇吧”的想法不能允许。现在做得越好，就越需要维持良好的状态。我十分清楚这一责任，我必须更加努力。

今天加油，明天加油，必须持续无止境地努力，想到其中的苦处，年轻时代我也曾陷入过迷茫。

某个时候，我这么想过：当奥运会选手该多轻松啊！当然，成为奥运会运动员是非常困难的事，一旦被选拔上，就会受到人们的赞赏，当事人也会感到自豪。这确实很了不起。

要成为一名奥运选手，拥有运动天赋自不用说，还需要付出非同寻常的努力。但是奥运会四年一次，运动员只要瞄准这个目标而拼命努力就行了。相对而言，这还比较简单。

但是，经营者却必须维持企业10年、20年、30年、40年的繁荣兴旺，必须为此兢兢业业、孜孜不倦。在这期间不能有丝毫的自满和懈怠。比起经营者的这种艰辛，当奥运会选手让我感觉轻松多了，因为不管多么艰苦，总有尽头。但经营者的努力却绝没有止境。

2014年4月，京瓷迎来了创建55周年。关于“必须付出无止境的努力”这一话题，在京瓷成立20周年的纪念典礼上，我曾经这样表述：

我认为，经营企业好比登山运动员登山，朝着极远、极高的山顶攀登。在登山的那一刻，是以眼前能够看到的山顶为目标，一旦登上这座山的山顶，就会看见山脊相连的另一座高山，再登上这座山，还会看见下一座山，连绵不断。这种情形正和企业经营一样。

创业20年来，我们登上一座山就看到下一座山，再登上一座山又看到下一座山，连绵不绝。我想，能实现我们远大梦想的高山还在更加遥远的地方。

当年我做了这样的描述。是的，我们经营者只能朝着那无尽的高山持续不断地攀登。那么，这样无止境的努力为什么能够持续呢？这是因为，我前面已经谈到，我工作的目的是“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，无非就是这个原因。这写在了京瓷公司的经营理念之中。

人生的目的放在何处，人生观就会随之改变。有的人把人生目的放在增加财富和利益上，有的人想要名誉地位。如果用具体的数字或职务来表达这种目的的话，一旦目的达成，他们就会失去前进的方向和动力。

一开头我就讲到，有的年轻人创办风险企业获得成功，一攫千金的目标实现了，就无事可干了，接下来的人生就是享乐，靠享乐消磨时光。

当然，“想要赚钱”这种强烈的愿望本身绝不是坏事。事业开始的时候，缺乏“无论如何必须成功”的强烈愿望是不行的，“要过上富裕的生活”这种愿望也是成功很大的原动力。

我认为，第二次世界大战后的日本之所以能成为经济大国，如今的中国之所以能够成为世界第二经济大国，其原动力就在于每一位国民追求富

裕的愿望。

但是，为了让已经成功的事业长期持续地发展，就不能把“只想赚钱”这一经营者的个人愿望作为事业的目的。如果把这种个人目的当作事业的最终目的，那么，一旦获得成功，经营者就不会再拼命工作了。这样的话，就会让在那里工作的员工们陷入不幸。

经营者不仅对员工的幸福负有责任，而且对为公司出资的股东，对买公司的产品、接受公司服务的客户，包括对公司的事务所及工厂所在地区的民众，对与公司有关的所有人的幸福都负有责任。

并且，这个幸福不是“只要现在好就行”这种短暂的幸福。如果想让企业持续发展、不断取得良好的业绩，从而让相关人员都获得幸福，那么就要付出无止境的辛劳。反过来说，如果把这些作为工作的目的，那么就不会产生“我已经达成目的了、可以满足了、可以高枕无忧了”这类想法。

刚才我也提到了，京瓷迎来了创立55周年纪念。在这55年间，京瓷不断成长，实现了持续发展。现在，京瓷集团的销售额约1.4万亿日元，利润约1500亿日元。也就是说，京瓷已经成长作为一家优秀的企业，并且从创业至今的55年间，没有出现过一次赤字决算。在这55年间，有过各式各样的经济变动，遇到过无数次自己都不知该如何解决的困难。即使在这样的环境下，我仍然拼命工作，坚持努力经营公司，才使得京瓷一次都没有出现过赤字。

正如我之前所说，京瓷已经成长作为一家十分优秀的企业。另外还有一家我在年轻时创立的现在称为KDDI的公司。这两家集团公司加起来，年销

售额已接近6万亿日元，年利润超过8000亿日元。按理说，作为创建了“仅一年就有6万亿日元销售额，利润高达8000亿日元”的两大集团的负责人，我或许可以过得更轻松自在一点，或者跟某些人一样，生活过得奢侈一点，那也不会招到什么报应，但我自己却无法心安理得。

即使现在也是这样，除了工作上的宴请之外，我极少去宾馆饭店享受高档的菜肴。花几万日元吃一顿饭，对于我来说，经济上根本算不了什么，但我自身很抵触这样做，因为我感到害怕。不是因为缺钱而怕，我是怕自己养成沉溺于奢侈的习性，那种每晚都大肆挥霍、享用高价菜肴却能心安理得的心理让我觉得很可怕。

有人稍微获得一点成功，就常去宾馆大吃大喝。耳闻目睹这种现象，我心里就会生出疑问。我想他们在创办公司之初也是倡导俭朴的，后来成功了，阔绰了，觉得奢侈一点也无所谓，反正经济上承受得了，他们因此就学会了奢侈浪费。

但是，我却无论如何也奢侈不起来，一旦奢侈，就会傲慢，我一直这么告诫自己，我想这已经成了我的习惯。

我在京都都有自己的家屋，但我实际使用的不过是我的寝室、书房以及一楼的起居室而已。在家时，通常都会坐在有电视的起居室里，没什么安排时，就会看书、看电视，无所事事度过一天。

我曾经跟随禅宗的僧人进行过修行。禅宗的僧人们常说：“起身半张席，躺下一张席。”人过日子，家不须太大。看看我自己就是这样，在家时大体都坐在起居室，空房有好几间，基本都不用。

我的妻子同我一样，也是一个非常俭朴、拒绝奢侈的人。她不舍得丢东西，结婚以来，穿过的、用旧了的鞋子、衬衣、裤子全都留了下来。从这个意义上讲，所谓夫妻相、性格像，从过去到现在，家庭的生活方式没有发生什么变化。我觉得从结果上来看，这也让我能够始终保持谦虚的态度。

人一旦成功，总会骄傲。即使过去是十分谦虚的人也会变得傲慢起来。这样的话，他的人生观也会随之不断变化。一般人都是这样。

同时，随着人生观、思维方式的变化，企业的业绩也会下降。迄今为止，我目睹了许多这样的事例，不少才华横溢的经营者如流星般闪现又迅速坠落。我想无非是因为他们经受不住成功的考验，人格、人性、思维方式发生消极变化的结果。

从这个意义上说，我认为，让成功持续的所谓“干法”，最重要的一点就是“无私”，就是抱着无私之心去工作、去做事。

地位越高、权力越大，只要下命令，什么事情都可以干，特别是企业的最高领导者，没有人能够制约他，因为他手中握有人事任免权这种绝对性的权力，所以哪怕他乱干胡来，别人也难以阻止他。

其中有的经营者公私混同，连个人的私事也会让员工去干。这种人格不成熟的人本来没有资格坐上经营者的位子，可能他原先也是一个优秀的人物，只是坐上权力的宝座以后，才麻痹了他的神经。

以前曾有盛和塾的塾生问我：“当社长最重要的事情是什么？”关于“社长要诀”我作了如下阐述：

第一，社长必须设置严格区分公和私的界限，就是说绝不能公私混同，特别是在人事问题上，不可有丝毫的不公平。

第二，社长对企业要负无限大的责任。为什么？因为企业本是无生物，而向企业注入生命的唯有你社长一人。企业是否充满生机，取决于你以多大的责任感将自己的意志注入到企业之中。

第三，社长的存在既然如此重要，社长就必须将自己整个人格、将自己的意志注入到企业中去。

要诀还有若干条，但开头这三条说的是：“经营者不可有一丝一毫的私心”，就是强调了无私的重要性。

在我当社长的时候，我常说这样的话：作为社长，我虽然也是稻盛和夫个人，但放第一位的，必须是优先考虑公司的事情。公司不会发声，“还得扩大销售额！”“得让经营更加稳健！”这些话公司自己不会说，作为社长，我必须说，我必须充当公司的代言人。

我是人，公司不是人，而是无生物，我必须代表公司，“公司要求这么干！”我必须代言。那么，我何时回归到我个人呢？当我返回到个人的时候，我就要思考我个人的私事，这时候公司就无法发挥它的功能。

但这么做是不行的。既然当上了社长，虽然可怜，但已经不允许再回到自己个人了，社长必须彻底地排除自己的私心杂念。

当我这么想的时候，我就公开宣布“京瓷公司不采用世袭制”，“我不让我的孩子来继承公司的事业，也尽量不让我的亲属进入公司、担当重任。

不可加进‘私心’，要让和我一起同甘共苦的干部员工来担当将来的社长、会长”。我就是这么想的。

当然，我并不是说世袭制本身不好。特别是中小企业的场合，有所谓“家业”，一族人克勤克俭，经营着传统的企业。在这种情况下，经营者应该这样对员工说：“我们公司虽然是世袭制，但我绝不会驱使大家为了我个人的私利私欲拼命干活，我是为了各位生活幸福，才拼命经营企业，希望大家协助我！”

然而，京瓷已经成长为一个规模巨大的公司，已经远远超越了“私”这个范围，已经真正成了“社会的公器”，已经没有余地夹进稻盛和夫的一己之私了。

从头到尾贯彻这种无私的精神，看起来似乎不近人情，是违背人们正常感情的行为。但我相信，这是位于众人之上的领导者不可或缺的条件。

另外，正是看到经营者这种无私的姿态，员工们才会想：“我就跟定这个人了！”“如果是为他的话，我愿意拼命干！”同时因为经营者自己堂堂正正、问心无愧，就可以严格要求员工。

实际上，对于工作马虎的员工，我常常这么斥责他们：“为了包括你在内的全体员工的幸福，我率先垂范、从早到晚、拼命努力，你却如此马马虎虎、敷衍塞责，行吗？为了你自己，为了你的家族，也为了周围的伙伴，你得认认真真地干，不要让我为难。”

受到批评的员工，因为不是为了经营者的私利私欲，目的是为大家，是为脱离了“私”字的“公”，他们也会鼓励自己，把自己具备的力量最大限

度地发挥出来。

再进一步，超越为了员工的幸福这一集团的范围，以“为社会、为世人”的利他之心为基础，踏进没有任何人敢于踏入的领域，集聚众人的力量，朝着共同的方向，众志成城，把事业引向成功。

当日本的电气通信事业打破垄断、开始自由化之际，以京瓷为母体的DDI，即现在的KDDI的创业，就是一个典型的例子。京瓷属于制造厂家，当我决定要参与性质完全不同的通信领域的时候，就参与的动机中有没有夹杂私心，我曾严格地自问。从想要参与通信事业的时候开始，在就寝以前，每天晚上，我都要自问自答。

“你想参与通信事业，真的是为国民着想吗？没有谋求公司和个人利益的私心混杂其中吗？不是想哗众取宠、获得世人的喝彩吗？你的动机纯粹吗？真的没有一点儿杂念吗？”

就是说究竟是不是“动机至善、私心了无”？我一次又一次叩问自己的内心，反复逼问自己动机的真伪。整整半年以后，我确信自己没有一丝邪念，这才起步踏入通信领域。

以京瓷为主体创建的DDI与其他新加入的公司相比，既无经验，又无技术，被公认为条件最差。但DDI从逆境中奋起，从刚营业开始，就在新入企业中取得了最好的业绩，而且一路领先。

其成功的原因，当时乃至现在都有不少人在询问。对此，我的答案只有一个：为社会、为世人作贡献，就是这一无私的动机带来了成功的结果，仅此而已。

从DDI创业开始，我就反复向员工们诉说：“我们一定要努力降低国民的长途电话话费！”“人生只有一次，让我们把宝贵的人生变得更有意义吧！”“现在我们适逢百年难遇的巨大的机会，我们要诚挚地感谢上苍，我们要抓住这天赐的良机！”

这样，DDI的全体员工不是为自己，而是从为社会、为世人的纯粹动机出发，从内心渴望事业的成功，全身心投入工作，因此获得了有关各方的支持，从而又获得了客户们广泛的援助。

DDI创业后不久，我给予一般员工购进股票的机会。因为我认为：DDI在不断成长发展，股票终将上市，到那时，通过资本利得的方式，可以让员工们的辛勤努力获得回报，同时也表达我对员工们的感谢之情。

另一方面，作为创业者，我自己本可以获得最多的股份，但事实上我连一股都没有。这是因为在DDI创业当初，我就已经考虑好了不夹杂任何的私心。

如果我持有哪怕一股股票，人家说我归根到底还是为了赚钱，我就难以反驳。同时，DDI后来就一定会走向错误的方向。我认为现在的KDDI之所以成功，就是因为排除了私心，揭示了为社会、为世人的崇高的事业目的，全体员工朝着这一目的奋勇前进的结果。

这在日本航空的重建中也完全一样。在中国的讲演中我已多次提过，由哲学推动的意识改革，由阿米巴经营推动的组织改革，以及管理会计的引进，改变了日本航空以往官僚主义的企业文化，每一位员工都主动出力，为改进日航的经营拼命努力。这才是日航重建成功的最大的原因。

同时我想还有一点，就是在重建过程中我自己的态度感动了员工们的心。我出任会长不拿一分钱薪水，虽然年事已高，仍然全身心投入重建工作，这也给了员工们有形无形的影响。

我曾多次拒绝日本政府的邀请。但为了日本经济的重生，为保证日本航空留任员工的雇用，为了利用飞机的方便性，为了履行这三条大义，我还是接受了会长的职务。当初因为还有别的工作，另外已是高龄，所以我承诺一周上班三天。

但是，出于无论如何也要让日航重建成功的愿望，在全力投身于工作的过程中，从原来打算的一周三天变成了四天、五天，结果一周一大半时间都花费在了日本航空上了。我家住京都，离日航总部所在的东京距离很远，我快80岁了，一周的时间几乎都在东京的宾馆中度过，有时晚饭就吃两个饭团打发过去。

不是有意识这么做，但看到我以无私的姿态拼命投入日航重建的身影，许多日航员工自然就会这么想：“和自己的父亲、祖父一样年龄的稻盛先生，不要任何报酬，原本与日航没有任何关系，却在为日航的重建拼死努力，那么，我们自己不更加努力，怎么说得过去呢！”

我想在日本航空每一位员工都全力投入重建的时候，我的以身作则给了他们莫大的激励。

那么为什么我能够以这种无私的姿态投入日航的重建呢？因为“**为社会、为世人作奉献是人最高贵的行为**”，这已成为我牢固不动的人生观。

我认为，神灵把所有的人送来现世的目的，就是要让大家“为社会、

为世人尽力”。或者说，我们将自己的人生做这样的定位才是最重要的。就是要能破除私心，而去为他人尽力行善，付出自我牺牲。

不管我们愿意不愿意、喜欢不喜欢，最后我们都会迎来死亡。当死亡来临之际，不管过去做出过多大的业绩，也不管有多高的名誉地位，积聚了多雄厚的财产，都不可能带往那个世界。在死亡面前大家一律平等，只能一个人静静地死去。

我们来到这世上，活到了今天，真要面临死亡的时候，我们的心灵、我们的魂魄是否能平静地、安宁地朝着那个世界起程，这才是问题所在。换句话说，问题在于，我们在人生的波涛中，是否磨炼了自己的灵魂，是否带着稍稍净化美化了的灵魂去迎接死亡。

正是为了磨炼灵魂，才必须为社会、为世人尽力。这并不意味着要去做什么特别的事情。就我们经营者而言，就是要把企业经营好，让员工、包括其家属在内的所有相关的人都能放心地把自己的人生托付给公司。这本身就是了不起的善举，就是为社会、为世人尽力。

我认为，通过这种善行而磨炼得更为美好的灵魂，只有这灵魂才是能够带往那个世界的、唯一的、真正的勋章。

这样思考的话，那么用无私的姿态去经营企业就绝不是什么苦差事。相反，正是在这里才能找出工作的意义。

当然，这将伴随着自我牺牲。经营者越为员工、为社会、为世人尽力，就越会影响到经营者个人的家庭生活。

一般的父亲，在孩子的成长过程中，可以与孩子一起度过家族团聚的快乐生活，可以参加孩子学校的例行活动，还可以经常带着孩子外出旅行。

但是，正如前面所说，经营者必须24小时考虑公司的事情，哪怕是片刻的分心，在这片刻中公司的运行可能就会停止，因为我是这么想的，所以不要说考虑我自己，就是考虑家庭的时间我也会予以节制。

许多人对我说：“你每天早出晚归，节假日也在奔忙，连陪家人的时间也没有，你的夫人和孩子不是很可怜吗？”

但是，我并不认为我在牺牲我的家庭。因为我不把只是守护好家庭，或者只要维护好我个人的那种小爱当使命，而是要让更多的员工幸福，把这种大爱作为自己的使命。在这个意义上讲，不如说我的人生比任何人都更丰富、更有价值、更幸福。对此，我现在有深切的感受。

对于经营者而言，幸福是什么呢？不是为了自己，而是为社会、为世人做有意义的事，并且对此感到自豪和自信，这种自豪和自信在我们面临经营困难的时候会给予我们巨大的勇气，同时，当我们在做这些好事的时候，我们会感觉到喜悦。我认为，这些才是我们经营者最大的幸福。

付出以笔舌难以道尽的辛劳，勤奋努力、拼命奋斗，守护公司、守护员工、守护社会，感觉到自己在做这些好事的时候，我们经营者同时也能感觉到喜悦和快乐，我认为，感觉到这种喜悦和快乐就是我们经营者最大的幸福。

希望大家都能成为能够感受到这种幸福的经营者。从一开始，我就讲

到经营者要成大器、做大事，就必须在理解经营的原理原则和经营方法的同时，重新思考自己工作的意义。

出于单纯的个人欲望希望事业成功，从这里出发，一点一点提升自己的心性、磨炼自己的人格，把为员工、为社会、为世人尽力作为工作的目的，认识提高到这个境界，我认为就是经营者的所谓成大器、做大事。

只要这种成大器、做大事的经营者今后不断增加，我相信，这就不仅能给各自的企业带来成长发展，而且能给中国国民带来物质和精神两方面的幸福，还能促进中国经济的健康发展。

最后祝愿杭州越来越繁荣，祝愿今天汇聚在这里的经营者们事业兴旺发达。就此结束我的讲话。

谢谢大家！

曹岫云 译

[\[1\]](#) 2014年7月31日在杭州报告会上的演讲。

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中日本、美国和巴西盛和塾共有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。中国盛和塾也已有15位塾生，他们企业的股票也已先后上市，这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，特别是2010年3月稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司成立以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛、温州等18个地区或城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

稻盛和夫经营研究中心会员申请书

日期 年 月 日

彩照
(1寸免冠)

■拼音

■姓名

■会员编号

*本部填写

■出生日期	年 月 日	■性别: 男 女
■公司名称 (中文)	■公司 TEL	
■公司名称 (英文)	■公司 FAX	
■职务	■手机	
■公司主页 http://	■E-mail	
	■联系方式 FAX ☐ E-mail ☐	
■公司地址		
■所属行业, 主要产品		
■年销售额 元 ■员工人数 人 ■上市企业 ☐ 非上市企业 ☐		
■个人简历	■对稻盛理事长最想说的一句话、自我介绍等	

理事长	分塾负责人	分塾负责人	分塾负责人	管理总部

*参加盛和塾时, 有些分塾可能要参加面试, 满足条件后才能加入。

*为统一学习水平, 请参加者事先至少读一本有关稻盛和夫的著作。

【联系方式】

公司名称：稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司

地址：北京市海淀区高粱桥斜街 59 号院中坤大厦 905 室 100044

联系电话：010-87576010

传真：010-87576011

联系人：徐玲玲女士：18911511886

邮箱：xuling@daoshenghefu.com

公司官网：www.daoshenghefu.com

新浪微博：@ 稻盛和夫；@ 稻盛和夫管理顾问公司

搜狐新闻自媒体平台：稻盛和夫

微信订阅号：北京盛和塾、山东盛和塾、浙江盛和塾、成都盛和塾、福建盛和塾、广东盛和塾、重庆盛和塾、沈阳盛和塾、湖南盛和塾

【各地分塾联系方式】

分塾	联系人	座机	手机	邮箱
无锡塾	钱浩民	0510-68000101 -8004	13921177021	shengheshu@126.com
北京塾	王心乐	010-87576010 — 8005	18600838758	wangxinle@daoshenghefu.com
山东塾	徐静琳	0532-80628856	13953218223	sdshengheshu@daoshengheshu.com
广东塾	孙圆	020-85519266	18617005530	gzshengheshu@126.com
大连塾	徐倩	0411-82693100	13500778879	893754948@qq.com
南昌塾	许丽娜	0791-86115560	13970969143	526505750@qq.com
成都塾	杨晓		13880681401	cdshengheshu@163.com
浙江塾	陈叶飞		15825541275	412544346@qq.com
沈阳塾	高澎		13940198588	13940198588@139.com
重庆塾	尹光霞	023-63219831	18302330295	458198396@qq.com
上海塾	王有森		18121217229	wangyousen@daoshenghefu.com
福建塾	陈雪梅	0591 — 87575160	18906913011	693486157@qq.com
湖南塾	夏飞平	0731 — 89719969	18670080322	csshengheshu@daoshenghefu.com
西安塾	骆莹莹		18909292222	luoyingying.1985@163.com
保定塾筹备处	王红		15930203880	bdshengheshu@daoshenghefu.com
秦皇岛塾筹备处	安学慧		13333320449	1553903408@qq.com
温州塾筹备处	郑茹开		15057561994	823694909@qq.com



〔日〕稻盛和夫 著 曹岫云 译

调动员工积极性的七个关键

稻盛和夫经营问答

／日本经营之圣／

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

（日）稻盛和夫 著

曹岫云 译

ISBN：978-7-111-48914-6

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

前言

第1章 回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

把员工当作经营伙伴

让员工爱戴你、迷恋你

阐述工作的意义

揭示高目标

明确企业的使命

不断讲述哲学

提升自己的心性

第2章 培养经营者意识

怎样才能让员工具备经营者意识

怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

怎样将哲学渗透到各层领导中去

第3章 具备前瞻性，磨炼发挥强项

如何应对可能发生的环境变化

目标是发展现有事业，还是开辟新事业

在主业不景气时，如何开启新事业

在饱和市场中如何生存

第4章 贯彻理念

身处危机中经营者的心态和行动指针

决心裁员对吗

没有利润也该付奖金吗

第5章 培育后人，继往开来

怎样培育接班人

对上市抱持什么态度

用分公司的方式能提高员工的积极性吗

第6章 提升自己，贯彻正义

企业的经营理念

与对手竞争时，如何贯彻理念

如何确立领导者的伦理观

关于盛和塾

前言

一个组织的命运由这个组织的领导者决定。企业的领导者对众多员工的生活负有责任，领导者必须自觉地意识到这种使命的重要性，将员工们的心凝聚起来，带领团队朝前奋进。

通过日本航空公司（简称日航）的重建，我再次认识到这一条有多么重要。2010年2月，当我就任日航会长时，我首先感觉到的，就是日航受国家保护的那种“铁饭碗”的企业体制，在日航总部与各个工作现场之间，完全缺乏“一体感”，缺乏彼此间的理解和配合。

因此，我上任以后，很快就到各个现场：航运、空乘以及飞机的维护保养等部门，向他们讲述每一位员工都必须具备的基本思维方式和工作态度。同时，为了提升刚刚破产的日航员工们低落的士气，我还向他们讲述了各个部门的工作意义。

接着，我们制定了日航集团的经营理念，把公司的经营目的确定为“追求全体员工物质与精神两方面幸福”。然后，又制定了“日航哲学”，作为整个公司共同的行动指针。为了让全体员工都掌握日航哲学，我利用一切机会，竭尽全力展开教育活动。

通过这样的意识改革，员工们都自发地行动起来，决定要用自己的双手重建日航。其结果，日航脱胎换骨了：改革了官僚主义的体制；改变了所谓“文书主义”的刻板的服务态度；全体员工都具备了经营者意识，都主动地参与到企业经营中来。

日航的经营业绩迅速好转，在宣布破产后仅仅两年八个月就重新上市，同时成为全世界航空行业中屈指可数的高收益企业。由此可见，只要领导者和员工齐心协力，任何企业都可以获得重生。

在泡沫经济破灭后，日本经济长期持续低迷，原因并不是日本缺乏技术或者资金不足，日本拥有许多优秀的人才，而且他们都很勤奋；许多日本企业都有卓越的技术。可惜的是：企业领导者没有将企业具备的力量充分地引发出来。就是说，将组织引向正确的方向，让员工以同自己一样的心态投入工作，这种领导能力不够，领导作用没有发挥。

顺应中小企业年轻经营者们的强烈要求，我于1983年创建了“盛和塾”，是学习企业经营的“塾”。

“盛和塾”现在已经有塾生9000名，日本国内外有分塾71家。在盛和塾里，我不但讲解经营哲学——那是企业经营的基础，而且进行“经营问答”，就是针对塾生们当前面临的经营上的问题，提出我的意见和建议。

其中，众多塾生感到烦恼的问题就是如何引导团队正确前行。

本书就是“经营问答”的汇总。

日本经济新闻出版社提出要求出版这本书，他们认为本书不仅对盛和塾的塾生，而且对直面同样问题、感觉同样烦恼的人，都有参考的作用。有关经营问答的书籍我已经出版了两本，即《创造高收益》和《活用人才》。这是第三本。

本书第1章“回归经营的原点”，回归经营的原点是经营者的本分和义

务。所谓经营的原点，就是“调动员工积极性的方法”，我论述了自己的观点。这是让企业发展壮大的第一步，也是企业经营永恒的课题。作为企业领导者调动员工积极性的具体方法，我从七个方面做了阐述。

接下来的第2~6章，是从许多次的经营问答，或者是在恳亲会中塾生提问和我的解答中挑选出来的有代表性的问答，都是在各种各样的经营环境中，领导者引领团队的指针，都是针对具体问题的问答。

在本书出版之际，我要向日本经济新闻出版社的伊藤公一先生表示感谢。还要向在盛和塾参与经营问答的塾生们，向平日里支持盛和塾活动的各位朋友，向盛和塾事務局诸桥贤二局长和宫田昇，以及京瓷公司常务董事大田嘉仁、秘书室经营研究部木谷重幸、岩友彦表示感谢。

通过本书的出版，我衷心祈愿有更多的人理解真正的领导力是什么，并掌握正确的领导方式，把组织搞活，引导团队成长发展，推动低迷的日本经济恢复生机。

稻盛和夫

第1章 回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

调动员工的积极性是企业经营无法回避的问题，经营者再努力，其个人精力也是有限的。如果希望公司持续发展壮大，必须激发调动所有员工内在的积极性，共同努力，拼搏进取。

如何调动员工的积极性是企业经营中的一个重要问题。不管经营者个人多么努力，他能做的事情总有限度，想让公司发展，就需要志同道合的员工一起努力工作。只有员工具备主人翁意识，把公司当成自己的公司拼命工作，企业才能发展壮大。

这就是企业经营的原点。

如果能把企业做得更大，就要回归到这个原点，清楚地认识这一条。

同样，如果你想创办一个小企业，并想让它发展成长，那么这个原点你也必须思考清楚。

把员工当作经营伙伴

企业经营最初级的形态，就是经营者自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，也很难有余力来拓展经营。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。这时候，作为雇主，经营者应该与员工建立怎样的关系呢？

比如，在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。但是，这不过是由签订雇佣合同形成的一种买卖性的劳资关系。但是，经营者所需要的是能与自己同心同德、同甘共苦的“伙伴”——分担经营责任的“共同经营者”。要以这样的心态将员工迎入公司。特别是小企业，没有可以依靠的人，只能将仅有的员工当作伙伴，让他们与自己想法一致，努力工作，支撑事业的发展。

因此，不管员工是一名也好两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这么去想。但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告：“我要依靠你。”这样一种态度才是构筑公司内部正确的人际关系的第一步。

“各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来

帮助我。我把大家当兄弟，当父子，与大家一起工作。”这些话必须当面对员工讲清楚。

“我要依靠你”，讲这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴。只要这么做，就能够点燃员工的热情。

我在创立京瓷（京瓷株式会社）后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我把员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

“这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走”。为了让员工们萌生这样的心意，为了在企业里构建如此牢固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。打开胸怀，建立心心相通的关系，这就是点燃员工热情的第一步。

让员工爱戴你、迷恋你

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。

“这个人是可可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他，目光注视他的时候，他却瞧不起公司，嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，经营者一定要千方百计、努力再努力。

在很久以前，当KDDI成立5周年时，有这么一件事。

当时有几位从KDDI退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司，勤奋工作，后来又被派到KDDI。对京瓷和KDDI的发展都是有功之人。

行程安排打高尔夫球，在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒，一边推心置腹，深入交谈。我说道：

“当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处。但是你们却进来了。

所谓‘破锅配破盖’，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。”

我说到这里，他们就说，当时亲戚朋友都着实为他们担心：“什么京都陶瓷公司，从来没听说过。这公司可靠吗？还是找一家靠谱一点的企业吧。”

但是，接着他们却这么说：“不错，我们对未来很担忧，但在见到稻盛以后，心里就冒出一个念头：如果是这个人的话，我们甘愿追随，无怨无悔。就凭这一信念，我们一直努力奋斗，直到现在。我今年已经65岁了，和老婆孩子过得悠然自得，感觉很幸福。正因为遇到了你，才有了我的今天。大家都为在京瓷度过的这段人生由衷地高兴。”在京瓷上市前，我把京瓷的股票按面额分给他们。一旦变现后，他们都成了中产阶级。

可我说：“其实，了不起的是你们。来到京瓷这个破公司，信任我这个没有经营经验、没有工作业绩、才30岁出头的青年，任劳任怨，心无旁骛，一直跟随我，才有了今天。这不是我给的恩赐，是你们自己奋斗的结果。”

于是，他们这么说：“不！我们真的很幸运。当时，我们有些同学进了好公司，一时很得意，神气活现的，可如今好比落败的公鸡，蛮可怜的。一开同学会，他们就很羡慕：‘你这家伙运气好！运气好！’无论碰到谁，都赞叹我们人生幸福。从年轻时开始，一味相信稻盛，跟着稻盛打拼，才有了我们今天的幸福生活。”

创业不久，进入还是小企业的京瓷，随即辞职的人很多。当时留下

来，坚持到退休的这些人，前后经过40年，还特意为我开谢恩会，说这些情深意切的话。

作为经营者，就是要培育这样的员工。必须在公司内构建这样的人际关系。爱戴你这个社长，迷恋你，去哪里都愿追随你，要培养这样的员工，必须让他们获得幸福。这就是企业经营者的责任。

那么，要获得员工们的爱戴，该怎么做才好呢？很简单。如果你只爱自己，那么谁也不会爱你。忘却自我，乐于自我牺牲，优先考虑员工，只要你这么做，员工就会爱戴你。

在工作中必须比所有的员工更努力、更拼命，经营者要有这种工作态度。另外，下班以后，钱少点没关系，要自掏腰包来犒劳员工，主要是为了体现对部下的关爱体谅。用这样的自我牺牲来打动员工的心。首先，这是前提。

阐述工作的意义

当然，仅做这些还不够。在京瓷的创始期，我不仅在感情上打动员工的心，而且诉诸理性，努力用道理来说服员工，激发他们的积极性和主动性。

那就是讲述“工作的意义”。这对中小企业的员工而言，可以起到很大的激励作用。创业时期的京瓷就是这么做的。

现在的京瓷，是精密陶瓷行业首屈一指的企业，被称为拥有尖端技术的高科技企业。确实如此。但在精密陶瓷的制造现场，却与高科技的形象有落差。特别是在京瓷创业初期，连厂房都是借来的老旧木房，根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物，制造工序有原料的调配工序、用压机压制的成型工序，还有将烧结后的产品加工到符合尺寸精度的研削工序等，工作现场全是粉尘飞扬。

还有，将成型后的产品烧结的烧制工序，要用一千几百度的高温。当温度超过一千几百度时，火焰不是红色，而是一片白光，如果不戴作业专用的眼镜，连炉内也无法窥视。因为温度太高，在夏季，劳动环境异常恶劣。当时被称为“3K”工厂（苦、脏、危），一进车间马上就是满身粉尘满身汗。员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿，体会不到工作的意义。

我最初工作的企业松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的公司，当时进厂的一批人，后来同我一起创建了京瓷。当时我就觉得一定要想办法提高他们

对工作的热情，提升并维持他们对工作的主动性、积极性。

为此，我采用的办法就是向他们讲述工作的意义。在晚间工作结束之后，我经常把他们召集在一起，讲下面一番话：“大家日复一日，或揉粉、或成型、或烧制、或研削，或许大家觉得这是又单调又枯燥的工作。但决非如此。”

现在大家手头的研究，具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授，还是从事无机化学研究的专家们，至今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术，我们的工作意义重大。

“还有，我们现在所做的课题，全世界也只剩一两家公司在做，堪称全世界最先进的研究开发。这种研发一旦成功，我们的产品将被广泛使用，将对人们的生活做出巨大贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败，完全取决于你们，取决于你们每天每日的工作。拜托你们了！”

如果只是简单地指示：“在乳钵中将这粉末和那粉末研磨混合！”那么员工们产生不了任何工作热情。所以，我总是谆谆地告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多么重要的意义。

当时还是20世纪50年代中期，第二次世界大战刚过去10年。又逢经济萧条，日本还很穷困，找工作也很困难，高中毕业后，好歹进了公司，只要每个月能领到薪水就满足了。当时几乎所有的人都这么想。

但是，当他们发现了自己的工作中所包含的意义，他们就会热情高

涨，最大限度地发挥出自身的潜力。我就是这么想的，所以在工作结束后，每天晚上我都把他们聚集起来，不厌其烦，向他们诉说工作的意义。

揭示高目标

向员工阐述工作的意义，加上我开始时讲的，乐于付出、自我牺牲，这两条发挥了很大的作用，员工们因此爱戴我这个经营者。在这基础之上，为了进一步提高员工的积极性，鼓足他们的干劲，我采取的措施就是揭示企业的愿景目标，也就是“Vision”。从京瓷还是中小企业的阶段开始，我就一直向员工们诉说自己的梦想。

“我们生产的特殊陶瓷，对于全世界电子产业的发展不可或缺，让我们向全世界供货吧！如果能做到这一点，那么，虽然起步时，我们是一个毫不起眼的街道工厂，但我想把它变为街道第一，就是原町第一的公司；成为街道第一后，就要成为中京区第一；成为中京区第一后，就要成为京都第一；成为京都第一后，就要成为日本第一；成为日本第一后，就要成为世界第一。”

京瓷在京都市中京区西面的京原町创立，所以先说“原町第一”。借他人厂房的一角，员工只有几十人，是年销售额不足1亿日元的小企业。从那时起，我就不断向员工们鼓吹“要立志成为日本第一、世界第一的企业”。

但是实际上，从最近的市营电车站到公司这一段短短的距离中，就有一家大型企业——京都机械工具公司。从早到晚，“当！当！”的压机声响个不停，一派生气蓬勃的景象。这家工厂生产维修汽车用的扳手、钳子等车载工具。而我们借人家的木结构仓库，跌跌撞撞，刚刚投产，不过是一个才起步的小企业。

因此，嘴上说要成为街道第一，但员工听的时候脸上的表情却是：“要做到比上班路上的那家大型企业还要大，怎么可能呢？”就连说豪言壮语的我自己，当初脱口而出说这话的时候，也没相信真的能做到。

更不用说“中京区第一”。中京区有一家上市企业岛津制作所。这家企业是全世界分析仪器制造商中非常出名的公司。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。这简直是根本不可能的事！

尽管如此，我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工们诉说梦想：“要成为中京区第一，京都第一，日本第一，世界第一。”

于是，起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我所诉说的梦想，并且为实现这一梦想齐心协力，努力奋斗。而我自己也逐渐将这一梦想变成了确实的目标。

其结果，京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业，成长为世界第一的公司。同时，展开了多项事业，成长为年销售额超过10000亿日元的企业。

聚集在企业里的人们，是不是具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的能力将大相径庭。企业的全体员工共同拥有美好的愿景、远大的目标，大家都具备“非如此不可”的强烈愿望，那么，强大的意志的力量就能发挥出来，组织就会产生巨大的能量，朝着梦想实现的方向前进，超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样！”描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他

们的积极性最大限度地调动起来，就能获得推动企业发展的巨大力量。

明确企业的使命

再进一步，为了维持员工的热情，保持他们的积极性，让他们不动摇，不松劲，就需要“Mission”，换句话说，就是明确公司的使命，并与全体员工共同拥有这一使命。

让我理解这个“Mission”，也就是明白京瓷公司目的、使命的契机，就是公司设立后第三年发生的员工的反叛事件，当时京瓷还是一个很小的企业。

公司创立第二年录用的10余名员工，经过一年的工作磨炼，已经成了生力军。我查了当时的笔记，时间是创业后第三年的1961年4月29日，正好是昭和天皇的生日，属于节假日，但当天仍然加班。突然，这10余名员工来到了我的面前。

“奖金至少要多少，工资涨幅每年至少要多少，你要给我们承诺。进厂时，原以为是一家不错的公司，谁知道是个刚刚成立的、弱不禁风的小企业。我们心里非常不安。你作为经营者，要给我们一个保证，否则我们集体辞职，我们已经做好准备。”他们这样逼迫我。

我对他们说：“保证工资奖金的涨幅，作这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境，现实的状况，但说服不了他们。谈了三天三夜，我还把他们带到了自己家里。最后我说：“虽然对将来的事情无法做出保证，但我一定会把企业办成让你们高兴的好公司。请你们相信我。”这样总算把事态平息了。

其实，京瓷创业之初，我把创业目的定位在：“让稻盛和夫的技术问世。”

而一部分员工却不认同，“工资怎么涨，奖金怎么加”，他们来要求待遇上的保障。这让我愕然。

当时，我鹿儿岛的老家仍然十分贫困。我是家里七兄妹中的老二，父母兄弟节衣缩食，好不容易才让我上了大学。所以，我参加工作以后，多少也得给家里一点经济上的支持。实际上，虽然少得可怜，我还是每个月都给家里寄钱。

对家里的亲人尚且照顾不及，但那些与我无亲无故的旁人，却向我提出要保障他们现在乃至将来的生活。这让我感到困惑。

“早知如此，就不该创业，当个工薪族，进一家公司，把自己的技术发扬光大，那不是更好吗？”说实话，我当时真这么想。

然而，思考再思考，再三思考以后，我终于想明白了：让员工生活幸福，这才是企业存在的目的。于是，从“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”开始，我一口气，马上定下了京瓷公司的经营理念。

当然，仅仅这一条还不够，作为社会的公器，企业还应该承担社会责任，所以，我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。于是我宣布，今后，京瓷把这个理念中倡导的这两条作为企业经营的目的。

京瓷的经营理念 在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这一经营理念，对于激发员工的热情，调动员工的积极性，发挥了巨大的作用。如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所，我自己当然会意气风发，全力以赴投入研究，接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度，他们一定会想：“让我们拼命工作，目的不过是推广稻盛和夫的技术，让稻盛和夫名扬天下。”

还有，即使公司发展顺利，员工们又会想，那不过是增加了稻盛和夫的个人资产。因此，如果企业的目的，仅仅归结到实现某个个人的私利私欲，那么，点燃员工的热情，调动员工的积极性是不可能的。

当初，在制定这一经营理念的时候，我还没有意识到这个理念中所蕴含的“大义名分”。但现在回头来看，在这个朴素的理念中包含着了不起的“大义”。

所谓“大义”，在辞典中的定义是，“人应该奉行的重大的道义”。如果是这样，“大义”就必须是脱离“私”、追求“公”的行为。而“追求全体员工物质与精神两方面幸福”这样的企业目的，就超越了经营者个人的私利私欲，为了员工，这就体现了“公”，这正是“大义”之所在。“大义”这个东西具有鼓动人心的巨大的力量。

这一理念构筑了京瓷企业文化的基础，造就了今日的京瓷。具备全体员工能够共有的、可以提升员工士气、调动员工积极性的、光明正大的企业目的（Mission），这是企业经营中最重要的事情。

企业目的中有无大义：第二电电创建时的大义名分

第二电电（现KDDI）的创业成功，道理也一样。

当时，销售额不足2000亿日元的京瓷向销售额超过40000亿日元的巨型企业日本电电公社（现NTT）发起了挑战。第二电电成长发展为今天的KDDI，也是因为它的创业动机是建立在大义的基础之上。

当通信事业允许市场自由竞争时，我希望有日本的大企业组建新公司来对抗NTT，通过竞争降低通信费用。但因为畏惧庞然大物NTT，谁也不敢出面挑战。

这样下去，NTT将继续维持它的垄断地位，或者只会出现形式上的竞争企业。那么，当信息化社会到来的时候，因为通信费居高不下，日本必将落后于时代。对此我十分担忧。

在这种情况下，风险企业京瓷才举手报名，挑战NTT。创建第二电电，归根结底乃是出于“为国民降低通信费”这一纯粹的动机，就是说，出于大义名分才创立了第二电电这个企业。

因此，我召集第二电电的员工们，鼓励他们：“让我们努力降低国民的通信费用。能够参与如此巨大的事业，我们的人生一定会变得更有意义。这是百年不遇的机会，在这项宏大的社会改革开始的瞬间，我们有幸亲临现场，我们应该表示感谢。让我们努力奋斗，成就这项伟大的事业吧！”

另一方面，在京瓷之后举手参与的国铁，他们认为：“自己拥有铁路通信的技术，有通信方面的技术人员。同时，在东京、名古屋、大阪之间铺设通信干线，只要在新干线的侧沟中安放光缆就行。另外，与国铁有交

易的企业很多，以他们为中心，很容易获得大批的顾客。与以京瓷为主体的第二电电相比，在所有的方面他们都具备优势。”于是他们设立了日本Telecom公司。

还有，以日本道路公团以及丰田汽车为主体的日本高速通信公司也应运而生。旧建设厅是他们的后盾，他们也可以沿着东京、名古屋、大阪之间的高速公路铺设光缆，简单地完成基础设施，而丰田具备强大的销售能力。

这三家公司在市场上展开了激烈的竞争。结果，国铁JR卖掉了日本Telecom，而道路公团和丰田创建的日本高速通信，被现在的KDDI合并收购了。

如今，在新电电的三家公司中，只剩下了从第二电电发展而来的KDDI，它已经成长为综合电子通信运营商。

又有技术、又有资金、又有信用，一切条件全都齐备的企业失败了；而只具备大义名分，没有资金、没有技术，什么都没有的第二电电却成功了。我认为，这件事情证明了一条道理：确立具备大义名分的企业目的，对于推进事业而言有多么重要。

太阳能发电事业的大义名分

京瓷长期以来从事的太阳能事业也是一样。

现在日本开始实行电力全量收购制度，大规模太阳能发电站计划争先恐后涌现出来。经济产业省等部门又开始发放补助金，太阳能发电事业总

算开始步入轨道，于是许多企业一哄而上，纷纷参与。

但是，在40年以前，京瓷历尽辛酸，作为全世界太阳能事业的先驱，就已经投入这一事业。当时，在日本有一个普及太阳能发电的团体，叫“太阳光发电协会”。我出任第一代会长，这个职务当了12年，为黎明时期太阳能电池的普及付出了努力。

在日本太阳光发电协会成立20周年的纪念庆典上，在行业同仁、专家学者面前，我围绕以下的宗旨说道：

“现在，随着时代潮流的变化，太阳能发电事业获得了长足的发展，这是可喜的事情。但如果只靠赶潮流来开展事业，不可能持久。为什么要开展太阳能发电事业？具备大义名分是非常重要的。”

所谓太阳能发电事业的大义名分，就是要为解决能源问题和地球环境问题做出贡献。

在不久的将来，地球上的石油和天然气的资源将会枯竭。同时不削减石化燃料的使用量，不降低温室气体的排放量，就无法阻止地球暖化的趋势。

就是说，为了确保人类所必需的能源，保护重要的地球环境，谋求人类的可持续发展，我们京瓷才历时多年，悉心培育太阳能发电事业，正因为有这样的大义名分，我们才能在连年赤字的情况下，始终不离不弃，以执着的信念和坚强的意志不断推进这一事业。直到近年来，太阳能发电才终于迎来了开花期。

所有事业都要揭示大义名分

在京瓷的干部们汇聚一堂的会场上，我曾经讲过：“京瓷所有的部门都应该揭示自己部门的大义名分。”

京瓷这个企业，刚才讲到，有大义名分，有“追求全体员工物质与精神两方面幸福”的经营理念。同样，“在座的各位干部，你们在各自负责的事业部门也应该树立大义名分。这样的话，你们的部下就会觉得‘为了实现如此崇高的目的，为了这项事业的发展，我们愿意粉身碎骨’。他们就会发挥自己的积极性和创造性，主动把事情办好”。

另外，在京瓷每个月召开的业绩报告会上，根据阿米巴经营，要算出每个人每小时产生的附加价值。在会上，看着“单位时间核算表”，我有时会对进行严厉的批评：“本月的单位时间附加值不好啊！你们到底干了什么？”但仅仅这样去追究责任，大家都不会从内心想要去提升业绩，从结果来说业绩也难以提高。

这时候，揭示和阐述大义名分就很重要。比如这么说，结果就会完全不同。

“这个事业具有大义名分，所以投了资，想要为社会做贡献。但这么差的业绩，不可能让事业发展，也不可能对社会做出贡献。要彻底查明亏损的原因，尽快想办法扭亏为盈。”

这个问题对于子承父业的中小企业来说也特别重要。这样的中小企业的经营者需要进一步明确事业的意义。

对于从父亲、叔父那里继承了事业的中小企业的经营者，我往往会直言不讳：“你不过是作为社长的儿子继承了父亲的事业，你果真具备了当社长的资格吗？”在小企业里面，不喜欢父辈事业的人格外的多。10人中有9人讨厌家业，“父亲经营的地方上的那个微不足道的企业，我可不愿继承，我希望在大都市的大企业里工作，希望活跃在世界各地”。这是绝大多数人的想法。

当初看不起父亲的企业，但到了40岁左右，看出自己在大企业里混不出什么名堂，回自家的企业当社长或许也是一个不错的选择，于是就回来了。

但是，这种连规矩都不懂的人，怎么能当好社长呢？许多从父亲时代开始就在企业里干活的老员工，他们会想：“没有能力的儿子当上了社长，拿着高工资，端着臭架子。在这样的公司里，谁愿意拼命工作呢？”

因此，当上社长后应该为员工做些什么？究竟以什么目的来经营企业？确立经营企业的大义名分非常重要。意识到经营理念的重要性，尽力与员工们共有这个理念，公司的气氛就会焕然一新。

不断讲述哲学

为此，经营者不仅自己要学习哲学，而且要给员工们讲述哲学，要做出努力，让哲学为公司内的员工们共有。



1982年度京瓷经营方针发表会上，稻盛在讲述自己的想法，当时他是社长（右端）。

为了实现崇高的企业目的，我准备以这样的思维方式、以这样的哲学来经营企业，必须在公司内讲这样的话，哲学必须与员工共有。就是说，为了能与员工心心相通，在确立了企业的“愿景目标”、“目的使命”之后，接下来经营者需要做的，就是讲述自己的哲学，与员工们共有这种哲学。

“人为什么而活，为什么而工作，我对人生是这么思考的，我打算这

样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生”。要给员工们讲这些道理。

经营者的这种人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，必须自然而然地表达出来。具备这种思想哲学的社长会受到员工们的尊敬。如果员工们都心甘情愿与社长一起为企业的发展尽力，那么这样的企业就会成为非常了不起的企业。

在日本的大企业里，首先，没有企业领导者会讲述自己的哲学吧。但是，“仅有一次的宝贵的人生，我们究竟应该怎么度过？”这样的话题，自从创业以来，我一直向员工们诉说。

这就是“京瓷哲学”。京瓷哲学渗透到了员工们的血肉中，激发了他们的干劲，提升了他们的积极性。

经营者重视哲学的企业会发展壮大。正确的哲学在员工中渗透的程度与企业业绩的增长，呈现正比例的关系。

提升自己的心性

也许有这样的人，他们认为“自己素养不够，更没读过宗教或哲学方面的书籍，所以会从京瓷哲学中直接挑选出一些话，原封不动地讲给员工们听”。

我认为，这么做也行。我过去也是这么做的。我也曾借用过松下幸之助先生、中村天风先生、安冈正笃的话。开始时是借用之物，但在反复讲述、反复应用的过程中，这些思想就变成了自己的东西。

但是，为了做到这一点，需要充分注意的是，经营者自己不能怠慢，必须努力提升自身的心性。

企业还在幼小的时候，经营者的心胸器量小一点还不是问题。但经营者不进步，企业就不能发展。经营者一定要学习正确的哲学，努力拓展自己的器量。

经营者的器量扩大了，企业就一定能发展壮大。“提高心性，拓展经营”，这就是企业经营的真谛。

调动员工的积极性

归纳一下，调动员工积极性的关键：首先要把员工当作经营伙伴迎入公司；要让员工从内心爱戴你、迷恋你；要阐述工作的意义；要树立高目标；要确立具备大义名分的企业使命；要不断讲述哲学；以及经营者要提升自己的心性。

我认为，所谓企业经营，首先就是彻底实行上述七条，让员工产生共鸣、让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

当然因为要经营企业，构筑销售和物流的体制，构建管理会计和财务系统等，完善具体的经营手法、手段，不用说都是必要的。但这些只要在专家指导下，逐步实施就行了。

小企业刚刚创办的时候，或者小企业难于长大的时候，首先，关键就是把仅有的几位员工的积极性最大限度地调动起来。为此，刚才讲的那七条，经营者一定要努力去做。如果能这么做，企业就一定能发展起来。

其实，上述七个关键，与企业的大小无关。我参与的日本航空的重建就是这样。日航破产后留下了32000名员工，我认为，必须把他们的心凝聚起来，用相同的思维方式，统一他们对工作的态度。所以，首先我对他们进行了彻底的哲学教育，促进了他们思想意识的改变。仅靠这一条，就让日航的业绩得到了V字形的恢复。

做到这一点，无非是员工的思想意识发生变化，积极性、主动性提高的结果。致力于意识改革和哲学共有，员工提高了自身的积极性，主动思考问题，主动参与经营，这就是日本航空重建成功的最大原因。

意识改革促成了日航的重生

我接受日本政府和企业再生支援机构的邀请，于2010年2月就任破产重建的日航的会长。当我正式上任后，我就感觉到破产企业之所以破产绝

不是偶然的，企业的氛围和员工的意识都存在问题，这样下去后果不堪设想。为了重建日航该如何做才好，我当时非常苦恼。

当决定由我出任日航会长以后，许多人都说：“让一位近80岁的老人去搞航空运输事业、重建那么困难的日航，太失策了，简直是乱弹琴！重建根本谈不上，二次破坏必至！”

确实，我去日航时一无所有。我虽然赤手空拳从零开始创建了京瓷，后来又创建了通信企业第二电电（现KDDI），但对于航空事业，我完全是门外汉，我只有两件武器，一是经营哲学“京瓷哲学”，二是管理会计手法“阿米巴经营”，也就是分部门核算的制度。

我想，首先需要改变员工们的意识。先是要求以社长为首的干部们以京瓷哲学为蓝本开展学习。我说：“如果你们学了以后感觉这种哲学思想不错，应该与广大员工们共有，那么就可以根据日航的实际情况作若干修改，编制一本‘日航哲学’，然后决定以这样的思想哲学去经营日航。”

从那以后，日航的干部们花了好几个月，每天晚上开会讨论到很晚，学习“京瓷哲学”，经过若干修改，编制了适合航空运输事业的“日航哲学”。

但是，因为日航的干部都是一流大学毕业的所谓精英，开始的时候，他们对哲学中所表述的朴实的道德观很不理解。其中有的干部甚至态度抵触，说什么“我们又不是小孩，好歹也都是一流大学出身，而且都过了50岁，对我们讲这些幼稚的道理有什么意义？”

遇到这样的干部，我就会毫不客气地斥责他们：

“你们都跟我的孩子年龄差不多，所以，我今天不是作为会长，而是作为你们的家长对你们说话，希望你们听好了。你们或许头脑都很聪明，但对做人最基本的思想哲学却不能理解。这样的话，你们怎么可能去指导32000名留任的日航员工呢。如果这里有对哲学不能接受、心怀反感的人，那就请你们赶快辞职，因为靠这样的人根本无法重建日航。”

我甚至光火发怒，将湿毛巾扔到这种干部的脸上。

我如此认真地、拼命地诉说哲学，在这过程中，有一两个人开始反省：“果然不错，正如会长所说，我们走出学校，知识或许不少，但对这么浅显的道理却没能理解，作为一个人来说，真的感到羞愧。”

于是，涟漪迅速扩展，反省的声音传递到其他干部：“光我们学习还不够，要把自己学到的东西带回本部门，与部下分享，大家共有哲学。”

与此同时，我还去到现场。机舱乘务员们每天都在世界各地的上空飞行，要把她们集于一堂不太可能，所以我就分几次给她们讲话。

“因为你们直接面对客人，所以一切都取决于你们，我们经营班子的人不管多么努力，也无法抓住客人的心。要抓住客人的心，让客人喜欢日航，愿意搭乘日航的班机，就要看你们的态度和言辞，这是决定性的因素。只有你们在第一线的人真正关爱客人，让客人喜欢，日航才有可能重建。”

听到我如此诚恳的诉说，有的乘务员感动得流下了眼泪。

我还去到飞机维修保养的工场宣讲哲学：

“维护保养的工作不到位，飞机就不能安全飞行。你们每天每日、沾满油污、辛苦劳作。没有你们细心地维护保养，就谈不上飞机的安全航行。你们在不为人知的地方拼命工作，我向你们表示衷心的感谢。同时，希望你们掌握优秀的哲学和正确的道德观，当好无名英雄，把工作做得更加出色。”

还有，不管酷暑还是严寒，负责装卸客人行李的飞机搬运工，还有制作飞机内餐饮的人，等等，我都到他们所在的各个部门去宣讲哲学。

当大家对哲学开始产生共鸣时，企业的业绩也随之扶摇直上。就是说，员工们的意识变了，心变了，公司就变了。在两年八个月的日航重建中，我对此有深切的感受。

日航奇迹般地V字形恢复，短期内重新上市。我想，从这个实例当中，大家可以明白，抓住员工们的心，改变员工们的思想意识，对于企业经营而言是何等重要。

只要实践上述七个关键，改变员工们的意识，激发他们的积极性，公司就能够获得重生。

第2章 培养经营者意识

必须让员工具备与经营者相同的责任感，让他们自己思考、自己实践，对自己的绩效负责，进而对公司负责。在调动员工积极性的过程中，应注重数字管理、核算等方法的运用。

怎样才能让员工具备经营者意识

因各地区需求不同，所以采用分店形式

我们公司制造、销售用于道路建设的混凝土。销售额的90%以上要依靠公共事业。随着公共需求的减少，这五年来公司的业绩一直处于低迷状态。销售额降低；同时，因为同行业之间的过度竞争，又导致价格下降；而钢筋等原材料却涨价，所以经营非常艰难。

即使是行业中最优秀的企业，利润率也跌到了3%以下。而行业中一大半企业都出现了亏损。可以说，这是一个典型的结构性萧条的行业。

我父亲是公司的创业者，现任会长。他是一个典型的所谓“独裁经营者”。这几年来，我们逐步放权，要求各部门负责人、也就是各分店店长具备经营者意识，委托他们来经营各个分店。

公司内部的组织形式采用分店制，各个分店都登记为独立法人，各分店长由公司董事兼任，负责各店的经营。因为混凝土制品分量重，运输成本高，所以在各个县的区域内流通比较理想。另外，各个地区在客户需求以及商流方面也有差异，所以采取了分店制这一组织形式。

一年的工作流程是这样的：作为社长，我首先提出年度的基本方针。依据这一方针，各分店长再制订各自的年度计划，各分店长制订年度的利润表以及人员计划、投资计划、培训计划等。而各分店内的销售科长和工场长再制订各自部门的计划。各分店长根据这些制订好的计划展开经营活

动。

各个法人（分店）的法人代表是我，所以我要负最终的经营责任。但不仅日常业务，而且包括人事在内所有的事情，都由各分店长决定并执行。

提不出建设性的意见

我现在感到烦恼的是：如何重新修订整个公司的制度，以及如何加强公司的组织建设。

比如有的分店长提出：“评价制度应该更好地反映现场的情况，给刻苦耐劳的员工更好的报酬。”“我们分店的C君比A店的B君工作更出色，但评价结果却相反。评价方法不对啊！”

加薪及发奖金都依据评价的结果，但评价又不能像用尺子量物体的长短那样精确，某种程度上包含着暧昧的因素。我认为，这不只是制度的问题。而当我提出改进方案时，又有人提出否定意见。但究竟怎么做才好，他们也提不出具体的办法。最后就说：“想说的我们都已经说了，最后还是你社长决定吧！”

在今年的方针中，我提出了“分店长应有的形象”。其中有这样的语句，“分店内所有的事情都由分店长制定方案，需要社长决断的由社长决断，然后由分店长负责执行”；“向社长报告时，不是问怎么办才好，而是自己提出解决办法，或者拿出A方案和B方案来作比较”。

还有，为了企业的发展，需要提高员工的能力。为此需要做必要的人

事调动，这一点大家都达成了共识，但实际要动到自己的某个部下时，又不肯接受。

今年年初，虽有一些反对的声音，我还是提拔了两名员工当部长。有一部分干部认为“他俩能力还不够”。但这俩人顶着压力，在工作中采取了与前任者不同的措施，干得不错。我认为，刚升上一个职位时，也许能力不够，但随着经验不断积累，就能逐步胜任工作，成长为称职的人物。

另外，调动了某位干部的岗位，他本人却误认为被降职了。虽然他本人没有直接对我讲，但降职这个说法传到了我耳朵里。

希望加强与干部的对话和讨论

总公司是一个很小的机构，称为“社长室”。只有我和两名董事加两名工作人员一共五个人，其中一名董事还兼了一家分店的分店长，因此实际上只有四个人。社长室的作用是负责人事、财务、系统管理以及对分公司提供支援。

但是，有的干部却讽刺社长室的工作人员：“你们很了不起啊！”而当工作人员去分店帮忙时，分店的干部却敬而远之，或者把本来是分店该做的事硬推给社长室。

对于组织的定位和作用，虽然我做过多次说明，在道理上大家都明白，但在感情上往往又接受不了。在公共需求减少、结构性萧条的环境中，为了扭转业绩下滑的趋势，必须开拓新的事业领域，必须迅速转变原有的营销战略。这需要社长和干部们拧成一股绳，果断决策并坚决实施。

但这时候，干部中仍有人一味想依赖他人，或者固执己见。我认为这就是企业业绩无法提升的原因。

我并不认为我自己什么都对，我也经常从员工中吸取意见并纠正我的想法。每个人都有各自的想法那是理所当然的，我想应该通过对话和讨论取得一致，把大家的力量在相同的方向凝聚起来。

对于这样的干部，究竟应该怎么做，才能让他们具备作为经营者的主动性和自觉性？

回答

让他们具备与经营者相同的责任感

在你们公司里称为的“分店”，实际上是独立法人。每个分店单独核算，下面有制造也有销售。但是，各个分店长却缺乏“代替你对经营负全部责任”这种自觉性。

我认为问题的核心就在这里。尽管你在强调“委托！委托！委托”给分店长，但我觉得分店长们却并没有明确地意识到这一点。

作为社长，你首先提出基本方针，各分店长再据此制订年度计划。但是因为地区不同，情况有很大的差异。所以各分店在进行单独核算时，首先必须掌握情况：“今年的销售额应该能做这么多”；该地区今年有这几项公共事业，要加强营销活动，获取订单，确定销售目标；同时原材料要用多少，应挤出多少利润等。

各个分店的数字汇总到总公司，你再依据这些数字的总和，确定基本

方针。就是说，明年的销售额不是由你决定后再下达到各分公司，而是根据分各个公司上报的数据来决定。

当各分公司的经营计划报上来以后，你又不能照单全收，你必须介入进去，作详细分析。“利润率这么低怎么行呢！”“要支付这么多人工费，这个销售额太少了！”“销售部门得再加把劲！”……，你要对各分公司上报的经营计划做出修正，这是很重要的。

经营项目要进一步细分

现在公共事业减少了，过去利润率还相当可观，现在萧条了。但是，按照你的说法，就是在当前行业低迷的情况下，有的企业仍然可以做出3%的利润。

如果是这样，那么你的企业、各个分公司也应该提高利润率。不管公共事业如何衰退，通过努力取得3%利润率的企业照样存在。我认为你也应该确立目标，达到与那种企业同样的水平。

为了做到这一点，水泥、钢筋等原材料的采购等，都要仔细研究，尽可能节约，否则就挤不出利润。

过去公共事业很多，竞争也不那么激烈，只要采用普通的方法经营，就能获得几个百分点的利润。但是现在因竞相削价，价格下降，竞争极为严酷，要做出利润就不容易了。就是说，现在的利润就那么一丁点，要增加利润该怎么做才好？在这种情况下，经营必须更加精细。

在核算时，首先是销售额的预测，接着是有关经费（材料费、电费

等)都要建立详细的预算计划。虽说各分公司都有利润表,但在利润率极低的、严酷的经营环境下,请税务师和会计师做的一般的利润表,科目就分得太粗了。比如电费这一项,就有必要细分为工厂电费和办公室电费。不做详细区分,不彻底节约,就做不出利润。

一般的利润表在中小企业的经营中已很难应用。即使在预算的阶段看来还不错,但把实际使用的经费一汇总,预定的利润却跑掉了。因此要把费用项目详细划分,这样就可以看清楚是哪个项目出了问题。

你要自己思考、自己实践

例如,与建立计划时相比,销售价格下跌了。这时候,与此相应,怎么削减经费变得更加紧要。当然,水泥、钢筋等各种材料的价格,并不是只要谈判交涉就能顺利降下来的。

但是看到不断下降的卖价,必须采取措施,否则就会出现严重的亏损。这时候,有没有责任感强烈、能够迅速采取补救措施的分店长就非常关键。缺乏这样的人,公司经营就难以为继。

你强调:“分店内所有的事情都由分店长制定方案,需要社长决断的由社长决断,然后由分店长负责执行”;“向社长报告时,不是问怎么办才好,而是自己提出解决办法,或者拿出A方案和B方案来作比较”分店长要有这样的工作态度。

但是,“这样做才好!”“这么做,你们认为如何?”这类方案不是由下面的人提出,而是由你提出。你要想出好办法,你要去实行。什么都要等

待下面人的提案，那就晚了。

你们公司有许多好的混凝土产品，通过什么渠道、用什么方法销售？你们要动脑筋、想办法。比如，销量或许不多，有利用星期天做木工活的店铺，他们会卖一些家庭菜园用的有图案的混凝土制品，分店长可和销售员一起去推销；有的家庭想用水泥预制板砌自家的围墙，等等。这些都是商机，不能总是等客上门，而是要在自己的产品上下工夫并主动推销。

价格也一样。为了维持原来的价格，需要想什么办法呢？你和分店长们必须承担全部责任、拼死努力，否则在严酷的环境中将无法生存下去。

让分店长负责，支持他们

在向干部员工委让权利之前，首先要让他们负起责任。对于负有责任的分店长，社长要亲自赶去支持。

从客户那里获取订单，按客户要求制作，然后卖出。这种性质的工作，要求极为细致。像过去那样，按规格生产出产品，然后等客上门。这样的生意方式已经行不通了。

问题是：各个分店的分店长在经营中是不是真正负起了责任？

其次，在一个分店内部也划分独立核算的单位。制造部门作为一个独立核算单位，千方百计削减经费、挤出利润；销售部门也是一个核算单位，要尽量提高效率、获取订单。通过独立核算，让制造和销售都负起各自的责任。

当然，分店长要对分店整体负责。在分店长之下再安排制造和销售负责人，他们都必须是对经营具备自觉性的人。同时对于这些承担责任的人，必须让他们学习和掌握正确的哲学和思维方式。

还有，为了避免所谓降职不降职的误解，所有的经营情况都要公开，让全体员工都知道。

在不了解经营实际情况的背景下，你要他负责任，那是不可能的。所谓“玻璃般透明的经营”，就是把经营状况向员工们公开，目的就是要让全体员工共同负起责任。不是要员工围绕着社长工作，而是要他们自觉地意识到：“既然已经委托给我们干了，我们就要履行责任。”

你们公司的情况是，分店的员工人数都在40人左右，各分店的市场情况都不相同。我认为，在这种情况下，经营还是比较容易的。问题是：怎样才能让各个分店中具备经营者意识又具备责任感的人脱颖而出。

分店长具备了经营者意识，那么，自己越是辛苦，就越希望出现同自己想法一样的、拼命工作的部下。缺乏同心协力的员工，组织就无法正常运转。因此分店长不但自己要学习哲学，而且要向部下传授哲学，努力培养与自己齐心协力工作的员工。

怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

存在抵制变革的董事及员工

我们公司属于婚庆行业。主要商品是：在日本国内和海外举办结婚典礼，生产和销售婚纱，出租结婚礼服，新婚旅行服务，等等。在婚庆这一专门领域内谋求多元化。

我们还做婚后的跟踪服务，比如为小孩满月后参拜神社做服务，为小孩三岁、五岁、七岁时的参拜活动做服务。现在的主要业务是在海外举办婚礼。预计这项事业今后的发展前景很好，所以准备下大力气投入。

那么，有关公司的组织方面，我想提三个问题。

第一个问题：“在这个变革的时代，为了创办新事业并让它走上轨道，应该采用什么样的组织形式？或者说应该怎么去思考权利委任和责任分担之间的平衡问题？”

婚庆行业处在巨大的变革期中。在昭和年代（1989年前）日本的结婚仪式全国一致，只有一种形式。进入平成年代（1989年后），人们的价值观发生了极大的变化。这个时代的婚礼形式多种多样，可谓“十人十色”，包括简朴的婚礼乃至不举办婚礼。我们公司从创业时开始，生意一直就是出租结婚礼服。后来预见到了婚庆市场的变化，才开始着力于事业的多元化和国际化。今后，还要在这方面加快速度，继续推进。

然而，一直到今天，还有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留

在“礼服出租店”那个阶段。没办法，只好由我和现场的负责人站在第一线摇旗呐喊。我想，今后一段时间内，我还得在前面挥旗，但不能老是这么下去。意识改革究竟怎么进行，权利委让和责任分担之间怎么平衡才好？我感到很烦恼。

因人才不足，阿米巴经营进展不顺利

第二个问题：“为了培养有计划意识，并按计划经营事业的部门经营者，应该注意什么？”

人们常说经营要靠人、财、物和信息。但我认为，这些经营资源的有效运用靠的是人，人才是一切的关键。从这个观点出发，从二十多年前开始，我们就在应届毕业生中招聘人才，但重点放在了营销部门。因为我自己管理方面比较弱，所以对管理部门重视不够，人才配置不足。

但是，现在集团公司的会计要求合并结算，因此必须加强管理部门，同时在利润方面的压力也很大。虽然在削减成本、提高毛利率等方面采取了一些措施，但在水费、电费、办公费以及电话费等经费的削减方面进展不顺利。各个部门还没有培养起降低经费的意识。

另外，公司派到海外的优秀人才，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生机，进步也很大。人才有往海外集中的倾向，国内受到影响，感到人才不足。我们认识到人才的早期培养很重要，现在正在加大力度。

核算意识薄弱

第三个问题：公司引进阿米巴经营和单位时间核算制度已经好几年了，但“员工主动削减经费”，这一点却还没有做到。怎样才能做到这一点？请教给我们指导员工的方法。

我们公司每年年初都召开经营方针发表会，在会上，每个部门都发表自己部门的年度计划（master plan）。为了实现计划，设定了每个人的目标、任务和应发挥的作用。同时每个月月初的核算会议、半个月一次的店长会议、一季度一次的总结会议都如期举行，会议的目的都是确认年度计划的进展情况。

作为社长，这样的会议每次我都出席，并作指导。但是，随着店铺数量的增加，我一个人要管理所有的事情变得越来越困难，因此，引进了执行董事的制度，构建经营战略，明确具体的管理责任，加快决策速度，以期提高经营的效率。

但是，各部门的管理者缺乏无论如何都要实现计划的强烈愿望。即使达成计划也偏向于达成销售计划，对于人工费、各种经费的控制，以及如何确保利润，却重视不够。

在这种情况下，要让大家主动去提升业绩，营造主人翁意识，明确公司的责任体制，有哪些要点必须注意？

回答

彻底追究核算的结果，培养经营者意识

寻找自己的分身

你的问题用一句话来说就是：“具备经营者意识的员工太少，怎样才能培养出这样的人才？请教给我具体的方法。”同时你还问：有没有什么方法可以把人才提前培养好。先回答你：并不存在想象中的、称心如意的培养人才的方法。

我创建公司时，最困难、最烦心的也是这个问题。我每天都在思考，希望出现和我有相同责任感的、拼命守护公司的、有经营者意识的人。

过去的京瓷公司里没有这样的人才。这项工作想委托他干；那项工作责任重大，想请他来做；但是具有领导魅力、能力又胜任的人才，实在很难找到。

用日本象棋打比方，想要“金将”这个棋子，但在中小企业里很难有这样的优秀人才。于是退而求其次，有“步兵”也行。让“步兵”深入敌营，就能“成金”，就能变得强大起来。所以至少能有“步兵”，让他做各种事，让他积累经验，让他变成“金将”。头脑里这么想当然是可以的，但实际上在企业里，连这样的“步兵”也相当缺乏。

你所说的情况，同我所遭遇的经历完全一样，所以我深切地感受到了你的烦恼。

我曾经希望我能够成为“孙悟空”。

像孙悟空一样，只要拔毛轻轻一吹，同我一样能力的人就会一个一个冒出来，那就可以做许许多多的事情。听起来好像是笑话，但我内心曾经拼命祈求：“神啊！请赐予我孙悟空那种神奇的力量吧！”

这样的烦恼，不仅你有，只要是经营者，大家都品尝过。

既要委托又要追究

培养人才这件事同组织架构之间有紧密的关联。阿米巴经营中的核算意识也一样，也同组织结构有密切的关系。因为在实施阿米巴经营时，“建立什么样的组织”是成败的关键。

在你的公司里，引进了阿米巴经营中的核算管理方式，组织主要划分成国内和海外两块，各个店铺独立核算，店长对店内的核算负全部责任，就是说店长就是事业部长。

但是在你的公司里，店长缺乏必要的核算意识。“公司在海外的现地法人，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生气，人才辈出。但在国内却培养不出人才。”

国内人才培养不出，恐怕是因为你在各方面干涉太多的缘故吧。对海外你会说：“你们要独立核算，要把公司办好，不允许亏本。”因为鞭长莫及，只能把经营委托给店长。店长感到责任重大，就会拼命努力守护公司。这就有助于人才的成长，结果经营很出色，业务发展也很快。

国内也应这样，总部只要决定大原则，维护好这些原则，其他就交给店长们去做。然后，每个月都要依据计划追究实绩。重视追究这个环节，才是有效的阿米巴经营。所以，对国内的店长，在委托的基础上要追究，“出现赤字不能允许！”又委托又追究，这样才能更好地培养人才。

关键是要能够培养出几个具有责任感和危机感的人

你还说：有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留在“礼服出租店”那个阶段。没办法，只好由你和现场的负责人站在第一线摇旗呐喊。就是说，一部分老员工和董事已无法依靠，迫不得已，你只能带领下面的人一起干。

一直到最近，我也是这种情况。对于那些说了也不听的干部，无法依靠的干部，我会说：“算了，你不干就不干吧！”我会对下面的人说：“我同你一起干！”我亲自出马，不用那些靠不住的干部，而是用下面的人，直接和我一起干。即使打乱了组织，我还是经常这么做。

但是，问题不能到此为止。如果我是你的话，与下面的人一起干，几个月以后，我会让上面的干部下台，把和我一起奋斗的年轻人提上来，让他们当店长。

与经营者有相同意识的人，就是说，对经营具有相同程度的责任感、危机感的人，这样的人你究竟能培养出几位，这决定了经营的成败。所以，不能把缺乏责任感的人放在干部的位置上，特别是导入阿米巴经营、要求店长进行独立核算时，更是如此。

所以，我认为，不仅是干部本人的问题，你追究的方式和力度不够也是问题。“如果连续几个月亏损，就不能当店长！”只有采取这种严厉的态度，才能催生出干部的责任感和危机感。

把经费项目细分化，通过工作培养人才

“经费削减进展不顺利，各个部门还缺乏这方面的意识。怎样才能让他们主动去削减经费？请教具体的指导方法。”这是你的提问。

在阿米巴经营的核算管理中，要把相对于销售额的经费详细列出，从两者的差额中，算出单位时间的附加值，或者利润。它是这么一个体系。比如，在婚庆行业，卖出商品的销售额（即举办婚礼），出租婚纱礼服的销售额，与这两者分别对应的经费要一一列出。但是，电费、电话费等因为难以算清，就采取摊派的方式。这就是问题。这就不能称之为阿米巴经营，这是“盖浇饭式的笼统账”。

首先是销售额，然后是针对这个销售额的经费项目，必须进行细分。不是按照普通的利润表的会计科目划分，而是要进行更详细的分割，使得实际经营分店的人能够看清楚经营的真实状态。为此，哪怕是公共经费的分摊，究竟应该按照人头来分摊，还是按照办公面积来分摊，要认真研究，尽量采取符合实际情况的方式。例如电话费，各个部门用了多少，要想办法弄清楚。把经费项目细分，这是阿米巴经营最重要的一点。

还有，比如在宾馆举办婚礼，有销售额就是收入。这笔花费多少，那笔花费多少，经费就出来了。如果弄明白这是在哪个月哪一天哪个时候举办婚礼所花的费用，那么，每一次婚礼就能单独核算。看到详细划分的数字，就可以追究具体担当者的责任。

“这一项上，你怎么花了这么多钱？”

“不，这不是我做的，是托A先生办的。”

于是把A先生叫来。

“费用为什么花这么多？”

“确实，费用超过了预算。”

这时候，就要不厌其烦地进行严格的教育。同时，究竟在哪个问题上账算不过来，因而亏损了，领导者也好，担当者也好，都要搞得一清二楚。

所谓教育就是“在实战中训练”（on the job training）。

详细划分科目，是阿米巴经营的要诀

我在构建阿米巴经营的管理体制时，京瓷还是一个小企业。

把精密陶瓷的原料调好，使用这种原料，让它成型，然后烧制，然后精加工，经检验以后出货。从原料部门开始，把后面各道工序都划分成部门，进行独立核算。

在原料部门，将多种原料混合，放进碾磨机里粉碎，进行调制。调制好的原料卖给成型部门。最初的原料增加到10种、20种时，因为价格全都不同，再加上调配的方法不同，成本都不一样。费工夫的活，所需要的时间和人工费也会增加，所以卖价是变化的。

调制完的原料卖给成型部门的时候，数量是几吨，使用的原材料的价格是多少，碾磨机所花的电费是多少，等等，所花费的时间和经费都要详细记录。这样做，就可以算出原料部门有多少利润。

如果把这些费用都混在一起的话，正常的时候没有问题。但是，在工

作中有时难免发生错误。比如在配制原料时，把配制的品种或配制量搞错了，那么这种原料就完全不能使用了。这时候，如果有详细的记录，那么是“哪一个部门的哪个人在什么原料上搞错了？”就能这样去追究，在追究过程中把人培养起来。

成型部门最初全部算统账，后来因为成型的品种越来越多，就要求分品种独立核算。销售额的分类要详细，与之对应的经费项目也要详细列出。这样的科目划分就是阿米巴经营的要诀。

要让所有的员工都能看懂

这样做出来的独特的利润表，合乎逻辑，科目划分非常清晰。这个月销售额是多少、原材料花费多少等，全部的计算科目都要列出。

这样的话，员工们就会知道，自己部门的收支核算为什么不好，必须削减哪些费用。为了让在第一线工作的所有员工都能明白，所以计算的科目不论大小，都要毫无遗漏地列出来，这是非常重要的。

自己部门没有使用的费用，比如，水费等突然增加了，弄清了原因，那是别的部门在公司花园里浇水所用，那就是和自己的部门无关的费用。

经费项目明确分类后，“你们部门的水费、电费花这么多，是花在哪儿了？”就可以这样去追究，被追究了，才会产生节约的意识。

在阿米巴经营中，不是一般性号召，比如“走廊里不用的电灯要关掉！”“要节约用水！”不用这种抽象的语言。而是不论大小，把所有的费用项目划分清楚，全部列出来，然后针对每个项目采取行动，并将行动的结

果公开，让大家都知道。这样做，员工们对经营才会产生兴趣，才会主动去削减经费。

具备经营者的责任感和危机感，自己主动去削减经费，这种意识只有通过这样的机制才能形成。如果你真心想要培养人才，就必须追究他工作的结果。或许严厉，但一定程度上赏罚必须分明。对于既不努力，又缺乏责任心的人，只能调离。

业务扩大时要提升利润率

最后我补充一点，这也很重要。

你们把婚庆事业在销售上做到了很大的规模，但我希望你们还要进一步提高利润率。当然你们现在已经是一个很优秀的公司了，但我总是强调“税前利润率最低要达到10%”。

包括海外在内，你们正在进行快速的业务扩展，要是利润率不高，进展一定不会顺利。这是因为事业扩大需要资金。在利润率低于10%的情况下，扩展海外的业务是相当危险的。

首先要提升各部门的收益性。如果利润率达到10%，就可以进一步去扩展业务了。

怎样将哲学渗透到各层领导中去

为了把众多部下凝聚起来

要让公司团结一心，我认为干部掌握经营哲学（philosopher）是非常重要的。但是看一看整个公司，有些部和科的领导者仍然没有掌握哲学，没有把哲学当作自己的信念，当作行动的指针。

如果部下人数不多，只有二三十人，那么，部、科长或许还能掌控。但是人数越是增加，组织的运行就变得越加困难。

这时候，这些领导者是否掌握哲学就显得更加重要。如果不掌握哲学，判断基准就会动摇，自己缺乏主见，就会被周围人的意见所左右，变成一个只会调和妥协的人。

干部们学了经营哲学却没能掌握，怎么做才能将哲学渗透到这样的干部中去？

回答

珍视对哲学产生共鸣、默默努力的人

与自己的思维方式相同的人找不到

要凝聚公司的力量，就需要有志同道合的干部，为此，你一直致力于哲学共有。但是，究竟有多少干部能够真正理解哲学呢？你感到困惑。

我也有这样的烦恼。实际上，几十个干部中，真正掌握哲学的人，只要有一个，或许就算不错了。“社长的想法我懂，我会跟着社长干！”嘴上这么说，心底里其实并不明白。这种人占多数。即使是10年、20年在一起同甘共苦的战友，真正理解的可能性仍然不高。

从京瓷创业开始就跟我共事的几位干部，曾同我一起外出旅游，是属于私人性质的旅游。过去，我同他们虽然是社长和部下的关系，但年龄上他们也只比我小三四岁。跟他们一起旅游，让我重新明白了一些事情。本来我认为，跟我一起工作了几十年，与我距离最近的这些人，对我的哲学、我的观点都很清楚，都很理解。但实际上却并非如此。

一同旅游时，我对一位老干部这么说：“你从那个时候起就有轻率的毛病，至今未改。确实，你性格开朗，这一点同我投合。但因为慎重不够，做事业就有危险。对此我有担心，所以大事情就不敢委托你做。”

因为工作中我经常对他发火，所以他心中也积有若干不满。

“稻盛先生，你从年轻时起就非常严厉，老是冲我发怒。但是人生有一点失败有什么关系呢。正因为有失败，人生才有意思，也才会有快乐。”

“对于你个人而言，不在乎失败似乎轻松有趣。但对于一个拥有几千名员工的企业负责人来说，因相扑中的所谓‘勇足’^[1]，导致失败，让公司破产，是不允许的。在你看来并不那么有趣、那么快乐的事情，也必须极其认真地去应对。因为你从年轻时开始，就认为有点‘勇足’无所谓，人生反而有意思。因为你是这样的人，所以责任重大的事情不敢让你做。”

我这么说，他感到很惊奇：“唉！是这样吗？”

把自己的哲学——我是按这样的人生观做事的——反反复复地向干部们阐述。即使这么做，能达到跟自己思想水平相同的干部还是极少极少。

因此，即使干部在经营哲学上达不到那么高的水平，只要他们说：“社长的想法真棒，我认同、我喜欢，我愿意跟着社长干！”只要他们认真努力，那么就要爱护他们，教育培养他们，增加像他们这样的干部。除此之外，没有其他解决的办法。

真正可靠的，是那些埋头苦干的人

但是，说这种话的人中间，也有口是心非的。

“社长的想法，我非常理解！”说这话的人口气相当诚恳，因为当经营者很孤独、很苦恼，所以听到他能认同自己，心里真的很高兴。尤其在喝酒时听到这些话，更是特别开心。“真的理解了，那太好了！来喝一杯！”于是同他干杯。同时心想：“这样的粉丝，一旦公司碰到危难，他一定会铁了心、拼命跟着我干。”但就是这种人，稍不如意就轻易地辞职而去了。

根据我的经验，嘴上说得好听的人往往靠不住，真正可靠的，是那些默默工作、埋头苦干的人。

[1] 把对方推到赛场边缘，眼看就要胜利，但因用力过猛，自己的脚先出线因而输了。

第3章 具备前瞻性，磨炼发挥强项

愿景引导个人的努力方向，如要调动员工的积极性，必须使其看清公司的前进方向和目标，激发他们从不同的方向努力，众志成城，不断创新。

如何应对可能发生的环境变化

对现在从事的中间流通业，感觉已到了极限，开始参与观光事业。请允许我就“应该如何应对环境变化”提出问题。

我们公司是父亲创建的。当初做糕点批发生意。因处于第二次世界大战后的复兴期，国民还穷困，很少吃到甜点心，所以糕点很受欢迎，公司也发展得不错。但随着日本人生活逐步富裕，糕点供过于求，事业发展的前景出现了阴影。

于是，把事业发展到旅游观光土特产领域，公司把经营的重心转移到了以糕点为中心的土特产批发行业。在1965~1985年，日本出现了旅游观光的热潮，土特产品卖得非常好，特别是研修旅游和员工旅游的市场很大，加上新干线（高速铁路）和高速公路的拓展，我们公司一帆风顺，业绩一路上扬。

1985年初开始，各地兴建主题公园，观光旅游事业一片景气，也没有什么价格竞争，我们置身于十分优越的商业环境之中。当我从营销员走上社长岗位时，那一年的销售利润创造了历史纪录，投入市场的新产品非常畅销。

但是，当创业者、就是我当会长的父亲过世之后，销售额和利润就逐年下降。其背景是：百元商店（无论什么商品都只卖100日元）等廉价商品抬头，同时研修旅游等团队观光也明显减少，一般性旅游观光变成家常便饭，人们买土特产的兴趣大大降低，这些因素都影响了我们公司的经

营。

在我就任社长之前，我已经感觉到中间流通业（批发行业）发展遇到了瓶颈。我考虑朝着行业的上游或下游发展，或向上下游两端移动。于是我开设了“观光农园”。在观光农园里客人可以自己采食草莓，里面还设置了餐厅和商店。基于追求货真价实、以稀为贵的客人正在增加，为了吸引他们，我想，首先打造观光区域，然后再做出真价实货的产品。

但是，一方面我不懂农业，另一方面我独立经营的能力尚差，我考虑在不久的将来，将观光农园变成农业法人，对搞活农业做出贡献。农业是地区产业的核心。

目标是发展现有事业，还是开辟新事业

我的问题有三个。

第一个问题：“应该致力于现有事业的发展，还是准备开辟新的事业？”

现在观光事业形势严峻。这个行业的领头羊旅游代理店都在重组之中。各地的温泉设施、大规模主题公园设施处在恶性循环中，需要的投资金额巨大，但客人却有减少的趋向。客人需求变化之快，令人难以置信。

在这种经营环境发生巨大变化的情势下，究竟是以本行本业为中心来发展事业呢，还是果断挑战新事业，将现有资源用到与旅游事业无关的不同行业中去呢？我举棋不定。

第二个问题：“在转向新事业时，员工的问题怎么处理？”

在向新事业转变的时候，即使向员工们作了充分的解释，但是根据以往的经历和实绩，员工不会100%都愿意参与新事业。当有人不赞同公司新的方针时，公司应该怎么办？即使让他们辞职，也要坚持新的方针；还是迁就他们，对希望在原有事业中工作的员工采取妥协态度？我感到很困惑。

第三个问题：“作为经营手法之一，可以加盟专营事业。对这种选择您怎么看？”我现在不能袖手坐等，我调查了参与各种事业的可能性，其中之一就是加盟专营事业。

但是，所谓专营事业，是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买这个模式，其中不但包括技术诀窍，而且包括专营企业的经营理念。如果经营理念或者经营哲学也要从别的企业购买，我不免踌躇。

参与专营事业的可能性，还有如果参与，要有怎样的精神准备，也希望给予指导。

回答

从多方面、多角度进行摸索，付出不同寻常的努力

开创事业相当于挖掘矿山

你提出的是非常困难的问题。你继承了旅游业土特产的批发事业。在旅游业兴旺的年代，经营得很顺利，但现在观光旅游行业不断衰退，在这种情况下该怎么办？

持续专注于一项事业，不懈努力，结果从这项事业中开拓出一个巨大的市场，这种情况是有的。创办事业犹如挖掘矿山。

比如，在某个地区开设了一家百元商店（100日元），然后按这种模式向全国推广，做成了销售额几百亿、几千亿日元规模的事业。

但是，并不是所有的事业都能如此一帆风顺。

比如，A先生和B先生同时开始挖煤。A先生挖呀挖呀就发现了大矿脉，不久就建立了煤矿矿山。但是，B先生同样努力挖，开始时也挖到了一点煤，但再挖下去却见不到矿脉。与此相同，由于行业的差异，也存在

着有无“矿脉”的问题。

就是说，既有像百元商店一样，挖下去就会发现大型矿脉的行业，也有像你经营的旅游土特产批发事业，只能在某个特定地区展开，或者随着时代的变迁，“矿脉”会消失的行业。

这不是说行业有什么好坏。但事实上存在着两种行业，一种是只要努力，矿脉便源源不断出现的行业；另一种是不管如何努力去挖，只能挖出砂土的行业。就是说，有运气好坏的问题。

那么，该怎么办才好呢？下面来回答这个问题。

创业时的京瓷也有这个问题

京瓷公司所做的事业，性质同你的行业一样。精密陶瓷是从来没人干过的、全新的一种烧结物。我用这种材料开发出了可用于电子工业的特殊产品。

但是，这种产品却没有理想的市场。最初采用的，只有松下电子工业一家。当时适逢电视机开始普及，这种产品作为绝缘材料被用到了显像管中。但市场只此一家。因为买家是松下，不愁付款，所以我就拼命干活，专注于这项工作。实际上，京瓷刚开张的时候，全体员工的吃饭问题，就靠松下一家客户对这一种产品的订单。松下的订单不断增加，我们满怀喜悦拼命生产。托松下的福，我们在创业第一年就实现了10%的销售利润率。

但是，我虽然不知道在什么时候松下突然会说：“这个产品我们已经

不需要了。”然而，我的头脑里却一直存有这种担忧。

松下电视机显像管的绝缘材料，是在与松下技术合作的荷兰飞利浦公司的指导下做出来的，同样的技术，飞利浦公司当然也具备。如果京瓷不努力的话，松下或许就会说：“我们不从你们那里买了，从飞利浦进口就行了。”这样的话，因为我们只有这一种产品，企业就会因没活干而很快破产。

虽然处在这种境地，但如果一方面干着松下的活，同时又跑到东芝和日立去讨活干：“能不能给我们这方面的订单。”这感觉上似乎背叛了松下。松下可能会这么说：“你们对松下讲道义吗？活都是松下给的，你们也赚钱不少，现在又跑去松下的竞争对手东芝、日立那里推销，这像话吗？”

过了一年之后，松下的采购科长对我说：“稻盛君，你们的产品不必只供我们一家，你们也可以卖到别处去啊！”这位科长的言下之意是：只卖给松下一家，如果京瓷破产了，责任就会怪到松下身上。当然拼命跟着松下干，可以让松下人高兴，但松下要一辈子带着京瓷，那是很够呛的。

“那么，卖给东芝、日立也可以吗？”我抱着惊奇的心情加以确认。“当然可以！”科长讲完后，我迅速去其他公司推销。

但是，当实际跑去推销时，他们却说：“松下用过的东西我们不要。”再没一家买我们的产品。小小的京瓷当时没有名气、没有信用，除了松下外，没有其他厂家愿意使用我们的产品。

必须接二连三做新的事情

在这样的情势中，不久，果然出现了我担心的事态，就是松下真的要“不要”的那种事态。需要高度技术的精密陶瓷产品可能被廉价的玻璃产品所替代。风闻日本电气玻璃和旭日玻璃这两家大公司已经开始研究开发。

听此消息，我毫不犹豫，立即决定要做玻璃产品。

但是，京瓷没有制造玻璃的设备。夜间，我将原料装进小汽车，从京都开往大阪下町的一个小玻璃厂，夜里借用他们的窑炉，反复进行各种试验，做出的玻璃产品在天亮前从炉中取出，再装上车运回京都。

开业后刚刚第三年的小企业，拼死努力开发玻璃产品，可以说在千钧一发之际，总算开发出了替代陶瓷的玻璃产品，使订单得以继续。

真的是不容一丝一毫的疏忽，必须迅速地、一个接一个地开发出新产品。

此后，京瓷不断开发出各种新的精密陶瓷材料，并研究如何运用到其他产业。不仅是电子工业和家电产品，而且运用到机械制造领域，不断拓展新的市场。

就是说，每种产品都不是很大的矿脉，开始挖出一点东西，挖下去很快就是砂土，所以必须去找新的矿脉。当然办百元商店也不见得很轻松，但只要付出相应的努力，就会碰上很大的矿脉。但京瓷干的却不是这样的买卖。

我想，绝大多数行业都是如此吧。如果是这样，那么，就必须拼命思考如何接二连三地展开新事业，从而将整个事业拓展。

不断思考从多角度、多方面开展事业

你过去主要从事糕点批发，你说你想开展与旅游相关的别的事业。现有的事业销售额下降，处于亏损状态，想做与观光相关的事情，因此开始做观光农园。

但是，我想你做得并不顺利。正如你所担心的那样，我也感到这件事很棘手。开始的两三年或许还不错，以后客人就不来了。但另一方面，固定费用和人工费用要照样支付，还有维护保养的支出，仅提供从事农业作业的人工费用就是不小的负担。

京瓷也一样，刚刚创业就置于严酷的环境之中。如果把全部精力都集中在开始的那一个产品上，公司肯定做不大。必须不断找新的活干，为此，我不断从多角度、多方面思考事业如何拓展。

所谓“多角度”，就是接二连三地开展与本行本业不同的新事业。我们最初做的是显像管中的零部件。当电子行业滑坡时，我们的业绩也会下滑，因此花工夫开发精密机械用的陶瓷零部件，开发新的市场。另外，在汽车的零部件中也用上了我们开发的陶瓷产品。这样，即使眼前某个行业不景气，只要其他行业正常，我们公司的经营就能稳定。

所谓“多方面”，就是市场不限于在日本国内。

在日本市场不好时，美国市场可能不错。因此，产品不仅在日本市场

销售，在美国市场也要建立桥头堡。再进一步，在欧洲也要建立新的桥头堡。这样的话，日本市场不好时美国市场好，相反美国市场不好时日本市场好，企业经营就能保持稳定。

要认识到，拓展新事业需要付出几倍的努力

话虽然这么说，从多角度、多方面展开事业，说起来容易，做起来难。

现在从事的事业，正在与别的企业激烈竞争。与此同时，又要开展新的事业，当然又会有新的竞争对手。竞争对手将百分之百的精力集中于一项事业，我们却要把力量一分为二，只能以1/2的力量去应对竞争对手。

这样开展事业，一开始就能见胜负。在开展两项事业时，必须付出竞争对手双倍的力量，就是要注入百分之二百的力量去对抗。再要出手第三个领域，那就非得夜以继日、拼命努力了。

我在当社长时，曾对干部们这么说：“要让企业获得发展，要让企业经营稳定，多元化是必需的。除了现在做的事业之外，需要不断出手去做新的事业。等到本行业不行的时候再出手新事业，就为之晚矣。”

但这是非常困难的事。不彻底的、半途而废的做法，会导致企业崩溃。看着人家的事业，似乎很赚钱，因此也出手，而一旦失败，就会带来严重的后遗症。所以在出手新事业之前就要做好相应的精神准备。

另外，做新事业也有竞争对手，他们是百分之百、全力以赴，为了不输给他们，我们就一定要分外努力。自己感觉到身体一分为二、一分为三

还是不够用，但必须付出这样的努力。

如果有这种心理准备就可以出手，没有这种程度的觉悟和决心就不要轻易出手。因为弄得不好，本行本业也会遭殃。

“为了企业的发展和稳定，需要多元化，但多元化伴随着风险。没有强烈的斗志，不准备付出极大的努力，就不要做。但是，因为京瓷除此之外没有活路，所以我下定决心，无论如何一定要把多元化事业做成功。”

我就是这样接二连三展开新事业的。

走无路之路

干新的事业，一旦成功就会产生利润。但新的事业即使一时成功，当这一事业衰退时，问题也会接踵而至。考虑到这一点，就要再次出手别的新事业。就这样，兢兢业业、接二连三，不断开发新事业，京瓷公司才有了今天的局面。

大荣的创业者中内先生经营超市，开始时，只是大阪的一家日用品商店，名为“主妇之店——大荣”。后来在日本全国展开，成为销售额超过10000亿日元的、日本最大的零售商店。这是一种行业持续深挖碰到了大矿脉的情形。

还有麦当劳的藤田田先生，从美国获得麦当劳的专营权，开设汉堡包店，利用汉堡包这一个产品就做成了一家上市的大公司。像这样的事业，把一个行业当作主业，集中力量，持续不断，拼命努力，就能保证事业获得发展。

但是，现在你做的事业却不是这样，需要不断地变化，不断地拓展新事业。

我同你一样，做的也是这种类型的事业。但我却因势利导。因为不是集中于一行一业就能保证发展的事业类型，所以我必须接二连三思考产品如何应用到其他领域，用这种方法把事业做大。

为此，我走过了比别人困难数倍的道路。大荣的中内先生走过的道路，开始时或许也是无路之路，但随着向前行进，却遇到了一条铺设好的宽阔的柏油大马路。然而，我走过的路都是泥泞不堪的田间小道，常会滑倒。我走的是一条无路之路。

不愿追随的员工只好辞退

第二个问题：在转向新事业时，员工的问题怎么处理？

员工说：“社长，那样的新事业我无法适应，因为迄今为止我干的是这一项。”这时候，是按员工说的方向前进，还是去开展新的事业，哪怕这些员工辞职不干也要坚持。

我不知道你究竟想说什么？

企业经营不能那么从容不迫。既然他说他无法追随你去干新事业，那么只好请他辞职。“哪怕没有一个人追随，我也要干！”社长需要具备这样的勇气和责任感。

这时候，对员工抱一种扭曲的同情心，那就什么也干不成了。

如果缺乏智慧也可加盟专营事业

还有加盟专营事业这条道路可走，这事您怎么看？这个问题放在了第三位。你说自己有志于多元化经营，并一直在寻找新的事业，但总是找不到，所以正在考虑参与专营事业。

你说：专营事业是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买他的模式，其中包括了销售和经营的诀窍。

如果自己缺乏构建新事业的力量，那就应该购买。智慧不够的话，就有必要出钱购买。

加盟别人的专营事业，那就要遵循他们的经营理念。你说你有自己的经营理念，因而多少有些犹豫。你的态度不对。

专营事业成功，或许理念上与我所讲的有若干不同，但是，做成这个事业的人，是用他的理念获得了成功，所以，出钱去买他的模式和理念，并认真学习，是必要的，这样才能成功。

专营事业既有成功的实例，又教你成功的窍门。如果你缺乏智慧，我认为，加盟专营事业也不失为一个重要的选择。

不过，“究竟是什么样的专营事业”这一点很重要。听说在专营事业当中，有只想靠加盟费和专利费发财的、性质恶劣的所谓专营事业。实际上并没有做成什么大事业，也没有什么了不起的诀窍和技术，却想通过推销获利，对这样的人要引起警惕。

所以，若想参与专营事业，就要去看看已经加盟的公司，看这个事业前景如何？作为一项事业，它有没有吸引人的美妙之处？这些需要进行调查。还有，传授这项专营事业的人具备何种人格，可以进行采访。如果确认此人不错，可以与他携手合作。这时我想就可以决定加盟了。

在主业不景气时，如何开启新事业

我们公司经营液压设备，现在正在非常萧条的境况中推进事业。“在萧条中如何向新事业转型？”我想围绕这个主题提出问题。不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。我从这一角度提问。

我们公司创建于20世纪60年代，从事液压设备的设计制造。当时整个日本处于高增长期，作为造船和钢铁设备的动力来源，液压装置也很受注目，随着与重工业有关的设备投资的增加，我们虽不张扬，但业务开展十分顺畅。

液压技术作为控制装置及动力源，广泛应用于建筑车辆、吊车、船舶设备、冲压机等机器设备。我们的日常业务，就是按照制造机械设备的客户的具体要求，提出计划并报价，然后设计、制造。客户的要求各不相同，“一品一样”的订单方式是主流。虽然麻烦，但我们已经得心应手。

但是，随着经济泡沫的破灭，大型设备的订单迅速减少，竞争日趋激烈，特别是价格竞争白热化，不少订单的价格甚至低于成本。销售额、利润率大幅下降，跌入了谷底。

在这个过程中，当我们探索开发新产品的时候，偶然遇上了一位正在研究“光触媒”的大学老师。通过交谈，我们达成了“产、学携手”共同制造应用光触媒技术的新的设备装置。

在这里我简单说明一下光触媒技术。当用紫外线照射氧化钛这种物质

时，在其表面会产生活性氧，由此可以分解有毒气体，分解造成恶臭的化学物质。运用这项技术，可以杀死在食品制造中产生的大肠杆菌等病原菌；可以防止医院等房屋内发生的感染扩散；可以分解香蕉水、甲苯等有机溶剂在气化时产生的有害物质；可以分解引起特应性反应等过敏反应的建筑材料中的有害物质。

此后我们孜孜不倦、刻苦钻研，开发出了应用这项技术的光触媒过滤器，做出了装有这种过滤器的产品。

因主业萧条，办新事业缺乏资金

光触媒技术登台亮相，令人瞩目。在这方面日本技术世界领先。因为目的在于改善环境，所以我坚信这个产业前景光明。举一个例子，它在家用空气净化器和空调中都已经应用，有名的空调机企业大多已经参与，市场也正在扩大。

不过，为了避开同大企业竞争，我们考虑主要开发业务用、产业用的设备，准备在环境净化装置市场上决胜负。我公司开发的过滤器，包括正在市场销售的以及还在研究之中的，在我们公司研究所的实验结果中，显示出性能最佳，同时也获得了某大型空调企业的好评，要求我们尽快商品化。

以此为契机，为了摆脱单纯的研究状态，我们正在征集共同出资者。但如果有大企业出资，又担心我们的技术会一股脑儿让他们拿走。当然还可以募集风险投资，但是，同我们做生意的一家中国台湾企业，后来却被风险投资商夺走了。同样的命运或许会重演，我们有诸多担忧。

我们的资本很少，究竟用什么方法来启动这项事业，大资本也瞄准的新事业，我们参与进去合适吗？

大的问题是，因为主业液压设备的订单急剧下降，企业腾不出资金投向新事业。迄今为止，虽然接受了许多公共扶持金，但远远不够用。当然，作为筹措资金的方法，也在探讨与商社共同出资另设公司的办法。包括市场开发在内，与商社结盟的办法究竟好不好？签订合同时该注意的要点是什么？

另外，还有一个员工高龄化的问题。公司的体制恐怕不适应新事业的开拓。公司创建已有几十年的历史，在适应风险企业培养制度和接受补助金制度方面也有难度，这也是事实。

回答

应该致力于主业

疏忽了在主业扩展方面的努力，欠下了账

提出这个问题表明你们遭遇到了非常困难的状况。

一开头你就说：“不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。”

但是，多元化，也就是启动新事业时，重要的是应用自己拿手的技术去拓展，不能与主业毫不搭界，就是说，不能去做自己不擅长的事。

你们的主业是液压装置，在大的方面，比如可以用在汽车挖掘机上，

小小的汽缸液压装置可以产生巨大的力量。设计出这种液压机械的心脏部位，接受客户的订货。客户提出：“我们需要尺寸如此大小、能够承受如此大小压力的液压装置。”根据客户要求设计，做出产品，装进生产用的机器上。对于客户来说，你们公司的存在非常可贵，不可或缺。

还有，你们一定具备长期以来积累的专业技术——金属加工，制造液压装置的技术诀窍，以及相关的许多知识。因此，如能在创业以来积累的技术的延长线上拓展的话，我想在主业的周围可以形成若干的事业。

遗憾的是你们没做这方面的努力。所以直到出现结构性萧条、陷于亏损时，才意识到“这样下去可不行，必须开拓新事业，为了企业的生存，必须有所作为”。然后，偶然认识了研究光触媒的大学老师，决定支援这位老师的研究。

由此可见，你们是一错再错。不该去做离主业太远的事业，但你们却做了。本来应把主业做得更强，你们却没能做到。现在又去做危险的、离主业很远的事，所以遭遇到双重的困难局面。

本来，至少要在主业上做出10%的利润，比如销售额是5亿日元，利润做出5000万日元，就能养活包括技术人员在内的15~20名员工。

有了这个基础，就可以对员工们说：“对不起，从现在开始我要去搞光触媒，在公司现有资金中拿出2000万日元。拜托你们把主业守住。”然后你再去做你的新事业。

即使失败了，也就损失了2000万日元，你还可以逃回来，因为自己的中心城堡依然坚固。

然而，中心城堡成了无根之草。主动出击自然不错，但一旦攻击失败，回来时却发现城堡已经陷落，自己的城堡已被敌军占领，还在着火燃烧。这样的出击没有意义。现在你很想出击，但自己城堡内部很不稳定，想出去也出不去。所以我说你面临的状况非常严峻。

创造技术、产品、市场：挡在前面的三重壁障

迄今为止我做过各种各样的事情，开发新技术、推进多元化有三大困难，就是“创造技术”、“创造商品”、“创造市场”。也就是说必须创造出过去没有的技术、商品和市场。

比如，我在创立绿色月牙宝石事业时（京瓷原创的再结晶宝石），首先是利用天然原料，开发出了制造祖母绿等宝石的结晶“技术”。但是不管开发了多么新颖的技术，光靠技术，事业还不能顺利开展。为了销售，还必须开发出商品，比如宝石饰品、戒指、垂饰、项链等。

但是，在市场上，有专门的宝石、饰品的款式设计师，大多数人都喜欢他们设计的东西，不是他们设计的款式就卖不好。客人很挑剔，并不是谁设计的东西都能卖掉。所以创造商品并不那么简单。

更何况，这是人造宝石，即使强调“这与天然宝石没有任何区别”，别人还会反驳“宝石如非天然便没有价值”。所以有了技术、有了商品，却没有“市场”，市场必须由自己创造。

单单技术开发就是一件非常困难的事，开发成功后还必须把它商品化，这也是难事。当已经做成了商品，如果没有市场的话，就必须创造市

场。

当我做出绿宝石之后

讲一讲我做出了绿宝石时的一段逸话。

开始时绿宝石的颗粒非常小，大的怎么也做不出来。但随着研究的持续深入，小的绿宝石一点一点长大，做出了边长五六毫米的方形宝石。我非常兴奋，用包药的纸包了四颗，拿去给当时华戈尔的会长塚本幸一先生看。

我们俩人盘腿而坐，谈起了开发绿宝石的话题。

“这次我把绿宝石开发出来了，塚本先生，请你看看。”

“哎！这真是你做的吗？好！真的很漂亮，这可了不起啦！你做电子工业用的零部件崭露头角，让周围的人吃惊不小。现在又做出了这么高贵的东西，你是要把女人的心也夺走吧！真不得了，太成功啦！”

做到五毫米大的绿宝石花了8年时间，用了三个年轻的技术员，也投入了相当多的资金。因为受到了塚本会长的赞赏，我心情十分舒畅。并趁势把它做成了若干商品，但一旦想要销售，却没有市场，只能拿着商品到各处的商店去询问。

每当默不作声让对方看时，他们都会说“是极品，我马上用现金买”，但我一说是我们做的东西，他们即刻就说“那不要”！

我们也曾拿去美国Beverly Hills的高级住宅区的珠宝店。因为在天然

宝石中没有这么高品位的绿宝石，所以犹太珠宝商一看就如获至宝，马上表示可用现金购买。但当他们得知这是我们人造的东西，立即大失所望，都说不要。我们没作说明时，他们都以为是天然宝石。

市场开拓的历程

凭着一个科技工作者的良心，当然不能靠谎言来推销。但一说真话，一说是我们做出来，就卖不成。好不容易走到这一步，当然不能放弃，经过反复思考，决定将这种宝石定名为“绿色月牙”，正式发售。

发售仪式在京都的宾馆举行，将客人们请来并举办了宴会。发表贺词的是早先赞赏过我的塚本会长。“终于要正式发售了，塚本先生，请您作为来宾代表致词行吗？”在我的请求之下，塚本会长爽快应诺。

不料，原以为会将我褒奖一番的塚本会长一开口就说：“稻盛君做了一件多余的、没有意义的事，我正在为他担心着呢！”接着又说：“我刚看到他的绿宝石时，着实吃了一惊，并称赞了他。但后来把稻盛借我的宝石给熟悉的女士们看，十人中有九人说‘这个东西谁会买啊’！”

据塚本会长介绍，与他熟悉的女士们这么说：“因为不是天然宝石，是人工宝石，价格大概会很便宜吧。那样的话，我花了几百万日元买的天然宝石的价值不就下跌了吗？对于这种事的人，我连杀他的心都有。”

塚本会长又说：“稻盛君，可没人为你的命担保呵。所以我才说不要做多余的事嘛。”

把客人们请来，召开一个“绿色月牙”销售发布宴会，却来了这么一篇

贺词，真把我气得够呛。

另外，最初我们去各大百货商店联系，那里的人都冷面相待。

“如果把这种东西放在我们的宝石柜台销售，那客人就会以为我们的宝石都是人工宝石。这不是开玩笑吗？如果你们一定要放，那就放在一楼门口旁边的那个廉价饰品柜去卖吧！”

拿到宝石专卖店去，更不让陈列。于是，事情就从发号召开始：“有人愿意销售再结晶宝石吗？”

第一个响应号召，表示有兴趣销售的，是石油行业。

光做石油没有前途，但他们拥有客户，可以采取访问销售的方式推销再结晶宝石。与宝石毫不相关的行业成为援军，愿意帮助我们做新颖宝石的生意，很是意外。

能够创造出商品和市场吗

话说得长了一点。前面主要想说明要开展新事业，会碰上三个难关。

根据你的说法，应用光触媒这项技术，可以净化空气中的有害物质，你们已经开发出有关装置，但还没有做出确凿的商品。

而且，即使商品化以后，还需要卖给制造空气净化机的厂家。如果做不到这一点，那就非得自己做空气净化机不可。连一点名气都没有，就要与已在制造空气净化机的大企业竞争，况且还没有自己的市场。真是困难重重。

借助大企业的力量争取成功才是上策

先说结论，你想避开大企业走自己的路。但是我认为，如果可能的话，你拿着你的光触媒技术，到对你的技术感兴趣的大企业去，给他们作说明，“我可以提供技术，却没有钱”。在大企业的指导下，把这项事业开展起来。我觉得这是上策。

例如，即使资本金是50对50，你还可以提出如下要求：“后续的资金，希望全部由作为大企业的贵公司出。我们当然会派技术人员，请你们也派。”可以采用这样的方式。

尽管出资比率是50对50，技术让他们拿去，那也是没办法的事。因为如果不借助大企业的力量，商品化也做不成，市场开拓也做不好。不是因为这个事业前景看好所以自己单独干，而是相反，借助对方的力量，自己乘势而上。资本金一半对一半，成功了你只能获得一半的好处，但同时你也没有风险，所以这是上策。

假定你的技术被偷走了，就是说你的技术以及由此产生的效益，好到人家要偷的程度，那么，你的公司也应该赚到了很多钱。

你说，另外还有与商社共同出资的思路。携手合作的对象不应该是商社，而应该是渴望获得你的技术的大企业。你或许也出一点钱，但主要让大企业出钱，联合起来一起干。要敞开胸怀，坦诚相对，认真说明白：“如果成功，希望我方也能获得相应的利益。”

正因为自己不愿技术让人家拿去，结果才真会让人拿走。相反，抱一

颗高尚的心，“我把我的技术奉献给你们！”这么说的话，对方也不会无动于衷，至少大企业，不会做无底线的事。

越是莫名其妙的东西，看起来越吸引人

我最想说的是：不要把金钱和精力都投入到新事业中去，而是再一次回过头来，重建自己的主业。或许是结构性萧条，不能坐等订单，不能墨守成规，要想尽办法，提高过去一贯忽视的主业的周边技术。

最要紧的是加强销售的力度。虽说是萧条，但扩大销售范围，去那些新的地方，我认为，会有订单出现。

人们往往会看好那些莫名其妙的东西，特别是外行，更容易被吸引。因此，见到内容不真切、道理不明白，但看起来似乎很有趣的东西，我就会觉得是恶魔来了，自己要警惕，尽量不去注视。

开创这项新事业的难度，要大大超过增加液压装置订单的工作。既然有精力投入新事业，那么就应以更大的力量去做液压装置和它的周边装置的营销活动。希望你不要让新东西搞晕了头脑，而是要努力回归本业。

在饱和市场中如何生存

进军新事业的要诀

我们公司是经营大豆、米、饲料、食用油等食物的销售企业。我是继承父亲的工作，客户主要是豆腐行业、饲料行业、盒饭行业、包饭行业、餐厅等。

现在，由于进口自由化，物品的价格下降，销售额无法提升，经营非常艰难。同时，和饮食相关的市场已处于饱和状态，在需求方面很难期待有大的发展。

因此，我有两个问题。

第一，以饱和市场为对象的企业，想要提升业绩，你认为基本的思路是什么？

第二，对于中小型的销售企业来说，在开拓新市场或进军新事业的时候，最应注意的要点是什么？

回答

钻研创新，磨炼强项

首先是磨炼自己擅长的技术

你的问题是：“经营着一个销售企业，这个市场饱和了，该怎么

办？”正如你在第二个问题中所说的，必须开拓新市场、开展新事业。为达此目的，自己公司擅长的技术，就是特长是什么、强项是什么，要弄清楚，并且继续提升这种特长和强项。

比如，在柔道中，你的绝招是大背摔，那么就要把大背摔这一特技磨炼得炉火纯青。大背摔武艺高强的人，即是在只有一尺宽的席子上，也能膝盖着地把对方摔出去。就是要将特长磨炼到这种程度。

你们是商社，在销售力方面，本来就应该具备不亚于任何人的特长或者说强项。

说到开展新事业，因为过去只做过销售方面的工作，还得以销售力为基础去开拓新市场。在进一步磨炼销售力的基础上，去开展别的商品的销售活动。

从父亲一代开始就经营大豆、米、饲料、食用油等，“本来就是一个没有发展潜力的市场，而现在已经饱和，看看还有什么别的东西可以经营”。你这么考虑，但我认为不是这样。首先你是否应该认真思考一下，比如有关食用油的销售方法，真的只用过去的方法就足够了吗？

如果因循守旧，只用以往的方式去经营，事情也就到头了。包括员工在内，在销售方面要不断开动脑筋、钻研创新，应该这么去做。

如果从父辈开始，一直是相同的商品、相同的客户，只是一味重复单纯的作业，因而并不具备足够的销售能力，那问题就大了。在这种情况下涉足新事业，经营新商品，那就非吃大亏不可。

如果从父辈时代开始的经营模式可行的话，那么，克制欲望，首先把这种模式进一步优化，与员工们一起，考虑各种各样新的销售方法，拼命努力去磨炼自己的销售力。如果具备了充分的自信，当然就可以去经营新商品了。

思考销售方式，做出实绩

京瓷一直在从事太阳能发电事业，长期以来持续亏损。以前还做过设置在屋顶上的自然循环式的太阳能热水器，基本上也不赚钱。太阳能电池更是处境艰难，花去了大量的研究费用。

在连年赤字的情况下，我曾对当年的太阳能事业部部长发火：“我如果年轻几岁，来当这个事业部长的话，很快就可以扭亏为盈，一年做几百亿日元的销售让你看看！”

太阳能热水器装在屋顶上，水会热得沸腾，甚至要加水冷却。按事业部人的说法，用电或煤气加热的水对皮肤有刺痛似的不良刺激，而由太阳能加温的水就很柔和，对皮肤有益。

但是，太阳能热水器不管做多少广告，还是很难卖出去，因为没有人来买，所以只有采用访问销售的办法。

我想，这里面就可以想各种办法，下许多工夫。

例如，“钱暂可不必付，试用后再说。请让我装上热水器，三个月内不收钱”。这么说服，让客人先用上。客人用了以后，因为每天出来的热水让人感觉到很舒服，大多数试用的家庭都会同意购买。

关于支付方式，可以采取分期付款，一个月付一万日元就行，便利客人购买。

如果对方依然犹豫不决的话，对于女性，还有一句“杀伤力”极大的话就是：“这里出来的水可以让你的皮肤更柔滑！”

更何况已经进入节约能源和保护地球环境的时代，“先生、夫人，由于你们的支持，你们也为保护地球环境助上了一臂之力呢！”说服的方法很多很多。

就是说，推销需要的不仅是商品，还有商才、智慧。只要有才智，什么都能推销。同时需要实绩，需要自信：“要谈到卖东西，那没有人可以超过我。”

所以，不要认为“现在经营的大豆、食用油市场已经饱和了”。应该再一次认真彻底地思考销售的方式方法。

在饱和市场中，只有你一家公司发展成长，有了这样的实绩，今后就不必到特别困难的市场中去奋斗，只要运用你们的销售能力，经营新的商品就行了。

借口市场饱和，自己没有特长强项，也没有好的业绩，这样的公司如果不断出手去经营新的商品，一定会遭遇意想不到的挫败，希望你一定要慎重。

第4章 贯彻理念

调动员工积极性的时候，经营者要积极贯彻一些理念，在面对危机、制订计划、进行创新的时候，都要保护员工，为他们着想。

身处危机中经营者的心态和行动指针

曾想关门歇业

我们公司从事冲压模具的设计制造，制作冲压生产的周边设备。汽车的引擎盖、车门、行李箱、挡泥板等，制作大型模具是我们的专长。事业90%与汽车相关，还有10%是家电和产业机械方面的模具。

我祖父创业时，生产销售以铝制的家用金属器具和建筑五金的冲压产品，后来靠冲压家电产品的零部件扩展了事业。而且随着日本经济的快速增长，企业效益也一路上扬，企业发展十分顺利。

20世纪80年代又及时引进了CAD/CAM系统，增添了三元测定机和NC加工设备，坚决实行IT化，与汽车厂家同步，拥有相同的系统，这是我们的强项。我们可以从汽车厂家直接接受相关数据，然后转换成模具加工的数据就能加工生产，模具的加工精度大幅提高，这样就获得了具有高附加值的主体车身部件的订单。

后来，家电企业都把生产工厂转移到了海外，从事家电零件冲压的部门业绩下降了。我们通过从家电零部件向汽车零部件的转向，克服了这一困难。

1990年前后，同家电企业一样，汽车企业也出现了把工厂转移到海外的迹象，根据这种预测，我们也在海外设立了合资企业，并开办事务所，开始营销活动。但因受到经济泡沫破灭的影响，业绩恶化，出现了自创业

以来的首次赤字，同时贷款也大幅增加。

当时的社长，就是我父亲，曾考虑过歇业，认为及时关门可以把对员工和客户的影响控制在最小限度之内。后来由于相关法规的修正，看到各汽车厂家开始开发新车型，才决定把事业继续下去。结果，高附加价值的订单迅速恢复，贷款全部还清，对困难时忍受了损失的员工们，也给了他们利益上的补偿。

此后，为了摆脱订单波动带来的影响，我们开始以制造工序为单位接受订单，把加工和后处理分开。这样做，即使制作模具的订单减少，业绩的下降幅度也不会那么大。当然，从长的时段来看，仍然不能摆脱整个行业结构性景气波动的影响，但现在，逐步能做到即使销售额下降仍能确保销售利润。

新班子集中在一起，制订中期计划

我小时候，父亲就带着我去公司的工厂玩。学生时代，每逢暑假、寒假，我都会到公司的工厂打工。学校毕业后，分配到技术部门，工作了两年，后经父亲的友人介绍，去一家不同行业的公司做事，回来后在销售部门工作。在一次经营会议上，父亲突然宣布，下一期社长让我来干，出席会议的人都吃了一惊。但不久经过股东会通过，我正式出任社长。因为是突然上任，公司如何定向，当社长要有什么精神准备，我都不清楚，我感到压力很大，非常不安。

尽管焦急，我想，作为社长，首先需要学习，于是就去参加各种培训班和学习会。此前，我只会算销售额多少、利润多少，只会把对自己公司

有利还是不利作为判断基准，思想水平很低。有关事业的目的、意义等，压根儿没考虑过。但后来我意识到，让我心中不安的原因是：“我自己究竟打算怎么来发展这个企业？”这个问题我没有想清楚。

于是，我从当会长的父亲和当顾问的叔叔那里，再一次倾听了公司发展的历史，确认了创业者创业时的心迹。在此基础之上，我把新任的董事们召集起来，合住三天两夜，大家共同讨论和归纳集团的经营理念，同时制订三年的中期计划，确立五年、十年后企业的目标，描述那时企业应有的状态。

此后的两年，目标都如期完成。今年，因为受经济环境恶化的影响，预计目标难以达成，但还能确保盈利，因而大大增加了自信。

守城战

但是，这一次景气降到了谷底，谷底之深，前所未有，超过了父亲打算关门歇业的那一次。特别是汽车行业，全世界一起陷入了萧条，各汽车厂家一律中止了新车型的开发，或者决定延期。新车型停止开发，我们这种模具厂家就无活可干了。

业绩即将恶化的预测向全体员工通报；今后不参加削价竞争；削减经费；严格加班规则；一时回家待岗也成为选项。我们公开宣布这样的“守城战”，要求“全员团结一致，努力克服当前的危机”，测算必需的“军粮”，不够的部分向银行借贷。

但是，赤字额能压缩到什么程度，制订这种消极的计划，传递当前严

峻的形势，一味宣传这样的内容，会不会影响全体员工的情绪和斗志？我又不免担心忧虑。

另外，上一次经营危机由于法规修正产生了商机——那是一场可盼望援军出现的守城战。可这回不一样，如果看不到经济环境改善的可能，我想只能下定决心歇业关门了。

面对这样的经营危机，经营者应有的精神状态和行动指针是什么？

回答

在预定的计划下，坚持守城战

中期计划的危险性

自己根本无法预测的景气变动一定会到来！我从年轻时开始就这么想。所以，我经营企业到今天，从来不去制订中期计划和长期计划。不制订中长期计划，我想是因为我有胆小谨慎的一面。

与其花工夫去制订不切实际的计划，不如全力以赴过好今天这一天。这样就能够看清楚这一周；拼命努力过好这一周，就可以看清楚这一个月；经过这一个月努力，就可能看清楚这一年。所以即使要制订计划，至多也就是制订一年的计划，然后彻底完成这个计划。一年结束以后，再制订下一年的计划。就是说，只制订短期计划。

“没有中期计划，就不能登经营的大雅之堂。”许多人这么说。但是，从来不做中期计划的京瓷，现在已经发展成为年销售额一万几千亿日元的

国际性的企业。我的后继人基本上也按照这个方针在经营。只确定年度计划，我们称为“Master Plan”，然后付诸实行。

为什么只制订短期计划呢？因为制订了中长期计划，依据这个计划，销售额要增长的话，就需要相应的人员，需要相应的设备，这样就会投资先行，这就让人担心。投资了，预期的订单却根本没来，很快就会陷入赤字。为了防止这种错误发生，所以我不制订中长期计划。

特别是模具加工业，只有客户的订单到了，才有工作。只根据自己的情况一厢情愿制订的计划，根本不可能兑现。所以，我认为制订中长期计划是很危险的。

制造设备的行业，业绩的波动很大

另外，像模具这样的产品，单价很高，制造这种产品的企业的业绩，波动性一定很大。

例如，半导体的制造装置，只有具备全世界最优秀技术的企业才能做，一台的价格就要数千万日元甚至数亿日元。当半导体需求旺盛的时候，对这种装置的投资也会增加，大金额的订单涌来，销售额短时间内迅速攀升。但当半导体供过于求时，所有的订单都会停下来。

这样的话，已经着手在做的半导体制造装置，客户也会叫停：“因为现在不需要，所以请等一等！”一等就是两三年。这么一来，即使著名厂家，业绩也会大幅波动。

过去，英国有一家非常杰出的制造医疗器械的企业，生产搭载复杂软

件和高性能电脑系统、能够做精确医疗诊断的机器，一台的价格就高达数千万甚至数亿日元。本来只是一家制造小型医疗器械的企业，正是因为这种高性能机器畅销，而快速成长，雇用的工程师达几千人之多。

但是后来，其他公司开发出了替代它的新机器，这家著名企业的销售额转瞬间一落千丈。曾以拥有数千名工程师和巨大销售额夸耀的公司，一下子就萎缩凋落了。

设备装置产业总是与这种风险相伴，模具也一样。当汽车不断畅销、新车型接二连三不断开发的时候，订单不断进来。但当经济不景气、汽车滞销时，业务马上就萎缩了。

坚持守城战，保护员工

为了度过这个危机，你准备打守城战。同时，为了生存，必须节约经费，减少人工费用。但仅仅做这些还不够。你是这么说的。

像你们公司这样，有技术熟练工的行业，第一就是要保护员工。无论发生什么情况都不能舍弃员工。为此，在必要时从经营干部开始减工资，采取各种办法，努力让企业生存下去。

为了同全体员工一起努力，度过当前这个艰难的时期，测算必要的“军粮”，不够的部分向银行借贷，做好准备，这是很明智的做法。但要更加节约，要做好忍受长期萧条的准备。例如，当经济良好时，如果做到20亿日元的销售额，利润率10%的话，就是2亿日元利润，扣除税金，实际剩下的不足1亿日元。问题是怎么把这一亿日元作为内部留存储备起

来，为应付萧条做好准备。

我总是说：“做不出10%的利润率，就不能说是正常的企业经营。”就是说，有了高利润率，才能增加企业内部留存以防不测，不管怎样的萧条降临，企业都可以承受而不至于垮掉。

前面讲到，制订三年、五年的中长期计划，投资先行，销售额的增长却无法保证，这样的经营就非常危险。经营必须脚踏实地，有了利润就要增加内部留存，这样来预防萧条。

做事往往难以称心如愿，常常会出现意外的情况。这么严重的萧条袭来，似乎是上天故意欺负自己、同自己作对。希望你们务必忍耐，在硬着头皮熬过这次萧条以后，还要为应付下次的萧条做好准备，也就是要做好足够的储备。

只有萧条时才能发现的“新事业的萌芽”

另外，在熬过这场守城战时，还应该做什么呢？

在经营艰难的时期，领导者应该站到第一线，拼命努力，削减各种经费。但是，仅仅这样还不够，不能消极等待、无所事事。周围可能有的订单，要尽全力去争取。金属加工是专长，那么可以做的不会只限于汽车车身用的高级模具，要发动全体员工从别的领域争取订单。

“价格不高的模具，如果质量好，我们这方面有需求。”如有这样的机会，可以设立相应的部门，把新的需求纳入事业计划之内。越是在萧条期越要努力拓展业务范围，或发现新事业的萌芽。

咬紧牙关，努力坚持，一定要熬过这个困难期。

决心裁员对吗

硬起心肠，实施裁员

我们公司开发销售按户出售的公寓住宅，事业在全国展开。父亲创业，我是第二代。出任社长后，准备上市，后来环境剧变，上市中止。由于规模很大的住宅开发公司纷纷破产，我们受到很大冲击。如果不采取紧急措施，我们公司也会陷入赤字。这半年来我们辞退了将近100名员工，在这过程中可以说泪水涟涟。

要不要实施裁员，我伤透了脑筋

在我当社长之前，究竟应该怎样来经营企业，自己怎样才能当好经营者，我曾深感忧虑。经过一年的努力，我才确立了作为企业基础的经营理念，把企业的经营目的确定为“三位一体，实现顾客感动满足、员工感动满足、公司永续繁荣”，把追求员工物心两方面的幸福当做自己的使命。

常常与员工们一起喝酒联欢，我引用过别的社长的理念：“搞裁员的社长应该下台！”“只要公司有钱，决不解雇员工，保证大家有饭吃。”我说，“我也要成为那样的社长。”但话说出去还不到一年就要裁员，不但员工中出现了混乱，我自己心里也乱了。

作为创业者，父亲严厉命令我“要坚决裁员！不可犹豫”。我接受不了，一度曾决定辞职。但是，大家劝我不能半途当逃兵，让企业活下来最要紧，我不得不硬起心肠裁减员工。

“你老是把‘理念’、‘利他’挂在嘴上，追求理想主义那是一厢情愿。房地产行业起落沉浮非常剧烈，就要雁过拔毛下手快。你要懂得应变，适应形势。”当父亲这么说的时侯，我很受震撼，觉得他说中了要害。

与经营理念相悖的决断

这次裁员的决定同我揭示的经营理念相矛盾，直到现在我也不知道正确的做法是什么，一心想的就是怎么让企业生存下来。

公司经营顺利的时候，“就能实践顾客满足、员工满足，这两者满足了，公司自然就会顺利发展”。我虽然这么想，但现在情况变了，公司生存变成了第一位，其次才谈得上顾客满足、员工满足。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”父亲的这些话果正确吗？确实，现在不是唱高调的时候，应该采取行动让企业生存下去。我首先必须考虑下面该做什么事业。

总之，把本行坚持下去，并让新事业走上轨道，才能把裁员控制在最小范围之内。在这种情况下，作为经营者，应该如何思考、如何行动？

回答

实行裁员也要贯彻理念

这时候重要的还是理念

你在当社长之前就认真学习，重新制定了经营理念，并努力与员工们

共同拥有这一理念。“把保护员工放在第一位”成了你的口头禅，只要让员工满足、感动了，就能让客户感动满足，这样企业就能长期繁荣。你是这么想的。

但是，由于萧条，你裁减了百余名员工。你觉得理念和现实出现了很大的矛盾。尽管嘴上讲了许多好听的话，但因为实施大幅裁员，你自己也觉得头脑混乱了。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”你对父亲的这些话感到非常困惑。这不是你一个人的问题，是所有遭遇萧条的经营者共同的问题。因为你珍视员工，你父亲又讲这样的话，所以你的烦恼就比别人更加深刻。

确实，你制定了理念，向员工们阐述这个理念，然而不到一年就做了与自己揭示的理念完全相反的事。因此你又觉得父亲说的有道理。但是，你如果真的要守护员工，那么就应该对你父亲说，即使在这种情况下，理念仍然是最重要的。“我是从内心要善待员工，善待员工，员工就会善待客户，这样企业才能持续发展。我现在仍然这么想。裁减100名员工或许同这个想法相矛盾，即使如此，我守护员工的心情不变。也许别人会说我一张嘴、二层皮，言行不一。对我自己的缺点和不足，我会真心向员工们表达歉意，获得他们的原谅。但我不会改变自己的理念。”

出于大义的裁员与理念不矛盾

一直强调要守护员工，但萧条袭来，要全部守护，已经是力不从心。在这种情况下，比起让所有的人都流落街头，不如挥泪辞退100名员工，

剩下的员工无论如何要守护好。这么去想，把剩下的人照顾好，这才是正确的做法。

你这么做，不是随意扭曲理念，不是损人利己。你是为了守护留任的员工，所以同理念没有任何矛盾。正因为要贯彻理念，才会挥泪辞退员工。

当遭遇萧条时，或许有人会说：“空谈理想主义无法经营企业。”然而，理想是必要的。揭示崇高的理念，这是经营企业绝对必需的。不然的话，采取机会主义，随心所欲地去经营企业，到时一定会碰壁。

你是因为受良心的谴责而烦恼。那烦恼就烦恼吧，应该烦恼。但是有一点，就是“不可有卑怯的举止”。这一点一定要有自信。

一定要坚持。让100人遭遇不幸，这一点应该烦恼，但这是为了守护留任员工而不得不做的。已经揭示的理念决不能动摇，一定要贯彻下去。“我认为，我制定的理念现在仍然是正确的，今后也一定要贯彻下去。”这个话你必须对你父亲讲，也应该给员工们反复讲，直到他们真正理解。

做人的基本理念就是为友人着想

我经常唱《战友》这首歌，（真下飞泉作词，三善和气作曲）其中有如下一段歌词：

在枪林弹雨之中，

邻近有一位我的战友。

“吧嗒”一声他突然倒地，

我不由得跑到他身边。

军纪虽然严厉，

但岂能见战友死而不救。

“你要挺住！”我将他抱起，

给他包扎，在子弹的呼啸中。

这时冲锋的命令响起。

战友微微抬头，眼中闪着泪光，

“不要管我，不要回头，为了祖国！”

心虽向着战友，身体却必须向前行进。

“那我就去了！”告别战友。

这或许就是永别。

战斗结束已黄昏，

回头寻觅心祈愿，

请你一定活着啊！

口中念叨，愿却难遂……

在鏖战中，看见邻近的战友中了敌方的子弹倒在地上，不由自主奔了过去。抱起他，鼓励他挺住。在激烈的战斗中，一般无暇照顾伤员，但又不忍心将他丢弃不顾，所以在枪林弹雨中给他做了简单的包扎。

但是在抢救战友时突然听到冲锋的命令。战友噙着泪水说，“为了祖国，不要顾我，向前冲吧”。那么，“等一会再来找你吧”，继续参加战斗。战斗结束已是黄昏，待回头寻找时，战友已经死去。这首歌唱的是，为了守护国家这一大义牺牲战友而不救。

在战场这种生死线上行走的人，珍视战友乃是最高的理念，是人性最重要的体现。

“必须救助战友”，在企业里就是“必须守护员工”。在坚持这一理念的同时，在遭遇萧条时，为了让公司生存下去，在迫不得已的时候，也只能硬起心肠。你是在守护企业这一大义面前，因为无力保护所有的员工，才不得不裁员。我认为，你只要对现有的理念抱有信心，坚持下去就行了。如果能将这一优秀的理念贯彻到底，公司就一定能够克服萧条，创造新局面。

没有利润也该付奖金吗

因燃料费涨价，付不出奖金

我们公司从事运输业，现在废除了过去的发放奖金的办法，建立了按绩效分配奖金的制度，从销售收入中减去燃料费、通行费等成本，剩下的50%作为人工费支付。

但是，现在的经营状况是，燃料费用高涨，公司已付不出奖金。

我想请教你对奖金的看法。企业没有利润，还该支付奖金吗？还是该请员工忍耐呢？

我准备与工会人员交谈，我觉得很困惑。这个问题应该怎么思考才对呢？

回答

抱着诚意讲实话，取得员工的理解和协助，除了与员工一起改善之外，别无他法

你的问题是：“经营很艰难，照过去的办法已付不起奖金。即使没有利润也一定要支付奖金吗？”

当然，即使没有利润，如果过去有积蓄，仍可以适当支付一点。这时候，应该满怀诚意，这么给员工们说：“如果只看今年的业绩，奖金就付不出了。因为过去有些积余，虽然不多，还是想支付给大家。但是，如果

今后还是这样，把储蓄花光了，企业有可能破产。按目前的状况，企业难以继续经营下去，所以希望大家齐心协力，想方设法，合理安排工作，开源节流。”

如果企业一点积余都没有，就不能再付奖金。这时候，首先，要实事求是地把企业的困难毫无隐瞒地向员工们讲清楚。“我知道大家都想要奖金，但情况如此，请你们务必忍耐”。这样的话要反复讲，直到员工们理解接受。然后还要说：“今后为了避免这种情况重演，我打算进行经营方面的改革，请你们一定要配合。”

在员工了解经营实际状况的基础上，今后通过合理化，用尽可能少的费用完成相同的销售额。我认为，只有同员工们齐心协力、不断改进之外，没有别的办法。

说“绝不能让公司垮掉！”口气要坚定

我经营企业，不藏不瞒，让员工知道实际的情况，提高透明度。“销售额多少，人工费多少，燃料费要花这么多，减下来有多少利润”，这样的经营状态要让员工们都知道。

将这些真实情况向员工们交代清楚，怀着爱说服他们，让他们明白。这样的话，一般来说，如果是企业内部的工会，绝大多数人都会理解。

不管员工说什么过分的话，“绝不能让公司垮掉！”说这话时口气要坚定，态度要沉稳，这是很重要的。

第5章 培育后人，继往开来

经营者必须注重培养组织里的人才，用经营哲学帮助员工成长，对各种经营数字要敏感，必须持续努力。

怎样培育接班人

“破产”二字曾在我头脑中浮现

我们公司是典型的家族企业。在日本，中小企业在股票没有上市的情况下，企业负责人要做个人经济上的连带担保。这种担保在我们这种流通行业，不但在向银行贷款时需要，而且在从供应商进货时，有时候也需要这种担保。因此，在员工中即使有非常杰出的人才，要将他提拔为社长、让他承担这种担保责任，也十分困难。有鉴于此，我考虑让长子接班。

我公司是经销上下水道等有关用水资材的商社，也做机器设备的安装和工厂设施的工程。现在除总公司外，还有六个营业所、卫星店。当初我父亲创业时，县里的自来水普及率在50%以下。随着自来水迅速普及，公司也快速成长。

但是随着销售额的上升，发生了许多坏账。其中我们最大的一家客户设备工程公司提出破产申请时，因为我们公司持有其大量债权，损失惨重，破产二字曾在脑海里闪过。在相关各方的支援下，总算逃过了一劫。当时员工们一边心怀不安、一边默默坚持工作，那情景我至今难忘。在今后的经营中，我会一如既往，重视人际关系，重视与员工之间心和心的交流。

今后，为了摆脱亏损，尽早实现盈利，我和员工们开始一起学习和实践稻盛的《经营十二条》。同时，回到流通企业的原点——把相关物资及时高效送达到位。为此，在构建物流系统方面也下了工夫。为了强化与主

要客户之间的信赖关系，我们设置了发表公司决算报告和经营计划的场所。

但是，从销售额达至顶点的那一年开始，公共事业的预算大幅压缩。作为企业生命线的自来水管道的预算也逐年减少。考虑到压缩公共事业的趋向今后还将持续，我们积极培育了一个新的核心业务，就是住宅设备机器销售，以满足用水设备翻新改造方面的需求。

很幸运，在这个新的领域中销售额增长，刹住了整体销售额滑坡的趋势。开展这项新业务，在物流方面要求非常细致，而这正好是我们公司的强项，这样企业的利润率也上升了。

为了把长子培养成接班人

长子大学毕业后，先在与建设相关的商社做了四年营销方面的工作，积累了一定经验后，进入本公司。第一年在总部的仓库和营业所，担任商品的出入库及商品管理工作。然后，在渠道销售方面负责与客户交涉。虽然大家都晓得他要继承社长职位，但现阶段在待遇等方面，他与一般员工没有任何区别。

长子与我同住，在工作和经营方面比较听话，没有抵触情绪。《经营十二条》的学习让他与干部一起参加，他也能主动与上司和同事交流。

但是，他还没有处在工作的漩涡中心。他能理解和体谅别人的弱点，具有亲切和蔼的一面，但从另一个角度看，这也是他的弱点。

我父亲喜欢独断，我正好相反，倒好像是员工代表，常常在经营上与

他争论。在这过程中，父亲会说“既然你这么讲，那就做给我看”，放手让我负责，虽然我总是失败连着失败。

作为接班人，最重要的是要取得员工们的信任。我要求他在这方面做出努力。今后，准备让他当董事承担责任。让他当干部，要他负一定的责任，相信他会成长。同时我还考虑在长子周围，包括比他资格老的干部以及他的同伴中，培养董事接班人，以便形成新的领导人班子。

今后，为了把长子培养成合格的接班人，作为社长，也作为父亲，我应该注意什么？应该具备怎样的思维方式？希望给予指导。

回答

在学习经营哲学的同时，要学会使用经营数据

掌握哲学

在作为经营者拉动企业时，最重要的是：他对于经营具备怎样的见识。按照我的观点，在经营中哲学非常重要，要把力量花在学习和实践哲学上。就是说，如果社长面对员工只会说：“干活！加油！你这种态度不行！”光讲这些干巴巴的话，是无法激励员工们与你共同努力奋斗的。重要的是，必须明确，作为经营者，你究竟准备如何经营企业。

首先“我是为了这样的目的，想要做这样的事，为此，我要以这样的思维方式来经营企业”。就是说，要给员工们讲清楚自己经营企业的思维方式。

“如果社长抱这样的想法，做这样的事情，那我也赞同。在这样的社长带领下工作，我很开心，我也愿意跟着社长一起干”。就是说，社长的想法和方针必须获得员工们的赞同和支持。

而要做到这一点，就需要哲学。听说你儿子现在也在学习《经营十二条》，这当然很好。但是，即使学习了，在头脑里理解了，却并不能真正掌握。我想，不遭遇冲击性的事件，一般情况下，人很难真正掌握哲学。

例如，碰到企业破产这类严峻考验时，学过的东西容易掌握。在富裕宽松、平稳安定的环境中，你给他头脑里灌输这些东西，他左耳朵进，右耳朵出。不能掌握，不能变成自己的东西，当然不会使用。哲学在社长身上没有血肉化，无论社长嘴上怎么讲，员工也不会明白。

但是，如果社长讲的哲学具有说服力，能让员工理解，员工都会被点燃。“明白了，如果社长这么想，我们就跟着你干！”“社长，我从内心想要协助你，让我们一起把企业搞得更好。”出现说这种话的员工，这非常重要。经营的要诀就是要让这样的员工增加，哪怕只增加一名。

在我写的《阿米巴经营》一书中，谈到了全员经营，就是让全体员工都参与到经营中来。全体员工都能够参与经营，就意味着全体员工都拥有、都理解了哲学。能够做到这一点，经营者就会心情舒畅。因为过去只有自己一个人操心企业经营的事，现在员工们都在操心，都在为搞好企业动脑筋想办法。志同道合的同志增加了，社长的心情当然就舒畅了。

员工们有了这种意识之后，再向前进一步，当然需要时间。这要求员工站在与经营者同样的高度来思考经营上的问题。

这就是培养具备经营者意识的人才。你要让儿子当接班人，首先他必须成为有经营者意识的人才。

隐瞒数字就无法培养人才

为了具备经营者意识，不仅需要哲学，而且需要共有经营数字。

在阿米巴经营中，要做出分部门独立核算的利润表，并发给全体员工看。你的公司有分店，每个分店的损益情况必须让大家都看到。同时，在看各个部门核算状况时，各个部门或分店的销售额、毛利、费用及利润等，不仅要让各阿米巴长和部门长知道，而且要向包括钟点工在内的全体员工公开并做出说明。

将公司详细的经营内容向员工们作说明，一般的公司都很忌讳这么做。如果公司的利润公开以后，员工可能提出非分的要求：“既然利润那么多，给我们加工资吧！奖金也该增加一点。”因为对员工有这样的顾虑，所以经营者很忌讳公开经营数字，这是一般的情况。

但是为了培养具备经营者意识的人才，必须让员工的想法和心情同经营者保持一致。为此，就要公开披露核算状况，让大家都能看到经营数字。隐瞒企业的真实情况，就无法培育具备经营者意识的干部和人才。

公司经营情况良好的时候，也没有必要隐瞒数字。“今年虽然做出了500万日元利润，但将近一半要交税，手头剩下不到300万日元。今后要开新店，要聘用新人，都要用钱”。或者说，“为了预防经济不景气，企业不能弱不禁风。所以企业必须有所储备”。只要向员工们做出说明就行

了。现在京瓷持有的现金，可以购买一两家大企业。我经常对大家说：“哪怕大萧条降临，京瓷依然能生存，大家不必担心。即使订单为零，京瓷的储蓄也足够让大家几年中照样有饭吃。”这样的话必须讲给员工们听，不进行教育，就无法培养具备经营者意识的人才。

为了做到这一点，就需要数字。光靠哲学不能经营企业。因为没有数字做证据，经营无法推进。这里所谓的数字，就是利润表，这里讲的利润表，是指分部门核算的数字。需要用数字和哲学两者一起来推动经营。

让儿子在现场学会计

你可安排你的儿子到你们公司算账的会计师那儿学一年半载的会计，学习如何记账。每天的工作中都要填写传票，根据这些票据做出利润表。就是说要学习簿记和会计，不理解数字就当不了经营者。

公共事业不断减少，销售额下降的同时，利润率也下降。这样的数字不仅对你儿子，而且对当社长的你也是一个大问题。必须把利润率提上去，培养出了分部门核算的、具备经营者意识的员工就应该能够做到这一点。

重要的是，通过分部门的独立核算，全体员工都把数字看作自己的问题，并采取行动加以改善。你现在让儿子进入领导班子，进入实战训练，这是好机会。他虽然还年轻，但当上董事，可以与父亲共同努力提升企业的收益性。不懂数字的经营者是不行的，要让他懂得这一点。

做水道配管方面的生意，或许毛利率很低，但削减经费和人工费可以

提高利润率，这不仅当社长的你要彻底思考，而且要让儿子同你一起思考。还有，为了培养将来与你儿子一起经营企业的干部，现在让他们一起参加学习也是好办法。

为了教会你儿子懂得没有数字就没有经营这个道理，你也一定要带着你的儿子一起，把自己的企业变成一个高收益的企业。

对上市抱持什么态度

正在努力争取上市

十几年前，我们公司就从一家陶瓷商店变成home center（日常生活装饰用品商店），主要经销日用品、家庭用品，现在三重县里有16家店铺。最近，准备增加食品项目，想变为购物更加方便的一种新的业态，公司上下正在团结一致，争取尽早上市。

但是，随着对开店限制的放宽，出于意料之外，开店的竞争日趋激烈。因价格竞争导致价格混乱，利润变得难以确保。我们公司除了应对价格竞争之外，在服务体制、商品品种、促销活动和降低盈亏平衡点等方面，都采取了措施，与员工们一起，在经营管理上呕心沥血、精益求精。同时以“要谦虚、不要骄傲，努力再努力”为座右铭，不懈奋斗。

在这个行业里已经有上市企业，但股票上市以后，却业绩不佳，特别是在经营效率方面，80%以上的企业，上市后的销售利润率下降到了上市前一半的水准。

究其原因，一般认为，他们在销售能力和管理水平并未达到应有水平时就急于上市。或者说，上市的时期过早了。

思考上市时的三个问题

在这里我想提三个问题。

第一个问题：上市的判断基准有哪些？

如果说是因为上市过早而引起上述问题，那么，作为经营者应该以什么为基准来判断销售能力和管理能力已经达到了上市的水平？

特别是零售行业，与其说是在全国范围内竞争，不如说是以地区为单位展开竞争。只要在这个地区竞争力强，销售利润率就能大幅提升。相反，如果有收益率更高的企业介入竞争，销售利润率就会急转直下。所以，只以销售利润率作为判断强弱的基准，就显得非常牵强。

第二个问题：是否应该让供应商持股？

让供应商持股，对上市后股票的稳定有一定的作用。但我认为对供应商的评价，应该以他们所提供的商品和服务的好坏来确定。如果让供应商成为股东，那么，在他们供应的商品和服务失去魅力之后，要中止与他们的交易就可能会遇到困难。

第三个问题：面临上市时，员工应有的资质是什么？

股票上市是企业发展的一个里程碑，要设定企业的愿景目标、明确企业的社会使命、处理好经营者不利于上市的个人的有关问题等，日常该采取的措施我们都做了。但是由我看来，中层干部的士气还差一截。例如，深入追究问题的意识不足；对达成目标预算的意志不够强烈；在自我提升方面的主动性也较差。

这是因干部与经营者立场不同，而无法强求的问题呢，还是经营者需要努力加以改变的问题？请给予指导。

如果缺乏自信，就不要上市

判断基准在于你有没有自信

第一个问题，“因为上市时期过早，上市后利润率下降，股价也下跌，因而提出以什么为基准，来判断上市条件，判断是否已经具备足够的营销能力和管理能力”。将企业的税后利润除以已发行完的股数，就是每一股的利润。大体日本股市的股价是这一数字的二三十倍。发展前景良好的高新技术产业，有50倍的，甚至有高达七八十倍的。上市前每一股的利润决定了股价，上市后下降，股价就会下跌，买了股票的人就会遭到损失。为了不出现这种损失，就要正确判断该公司的销售能力和管理能力。那怎么才能做出正确的判断呢？问题是这么提出的。

但是，像每一股的利润这样的数值，不能作为是否上市的基准。关键是你自己有没有自信。行业间的竞争今后依然会继续激化，这时要确保利润非常困难。重要的是你公司的经营战略。从你自己迄今为止的经营中看，在各种情况下，你能不能维持并提高每一股的利润？

判断基准在你的心中，是你心中的自信。企业经营的结果由经营者决定，这一点也不错。举个例子，比如你去银行贷款，银行会问你：“你们真的能按计划顺利推进吗？”银行还会问你各种问题。这时你说：“我打算如此这般地经营企业，因此请你们相信我。”有银行人员会这么说：“你说请银行相信你，但银行怎么能轻易相信你呢？你能证明你们的计划一定能实现吗？”要求证明，但这种事是无法事前证明的。

因为这完全决定于经营者的意志。经营者的自信，或者可以叫做经营者贯彻实现自己意志的力量，也就是“洞穿岩石般的坚强的意志”。只有这种意志才是唯一值得信任的东西。朝着上市的方向，大家一起努力，表达这种积极奋进的姿态很有必要。但最重要的是，经营者对上市是不是真正具备自信。

上市的时候，购买新股票的客户也一定会审视经营者。证券分析师、股票评论员，他们一定会采访作为企业领导者的社长，并对社长进行评价。他们要看透这个企业的社长，作为经营者，他是不是一位杰出的人物，是不是一位真正能干事的人。

在home center（日常生活装饰用品商店）这个行业里，我想你有各种战略。竞争激化会导致价格下降，甚至消化不了成本，这时候，采购就变得非常重要。我觉得，需要有比行业内其他公司略高一筹的采购方法。

交易对象不是稳定的股东

第二个问题是，在上市的时候，是否应该让交易对象成为股东。

在企业股票上市时，证券公司一定会提出，让主力银行等交易银行、员工以及交易对象持股。目的是让股东保持相对稳定。创业者一个家族持有全部股份的企业是不能上市的，必须扩展持股的范围，让更多的人持有股份。但是股票如给某家包购，上市企业就可能大权旁落。为了防止这种情况的出现，就要请能够稳定持股的企业持股，他们不会频繁地将股票买进卖出。

正如你所担心的那样，让交易对象持股当然可以，但企业同交易对象的关系并不是永久不变的。如果交易对象的东西价格过高，那就必须停止同他的交易，而寻找更便宜的交易对象。现在同他们交易，但将来如何不一定。你担心这一点，所以提出来问该怎么办。

你的担心是对的。我在上市时，证券公司也那么讲。我同你的想法一样。如果今后一直从他们那里进货，或许可以说关系稳定。但是，如果那样的话，买卖双方都可能产生依赖心理。“因为我持有他的股份，他当然该从我这里买。”有这种想法，他们就会放松学习和努力。同这种对象持续做生意，自己也会走下坡路。

所以，我认为不让交易对象持股为好。当然，大企业或接近垄断的大企业另当别论。一般的交易对象并不是稳定的股东。还有，你的店面如果是租别人的房子，那么可以请房东持股。虽然房东也是交易对象，但房屋租金有行情，交易价格由行情决定。

另外还有一种观点认为，“今后不可能再有稳定的股东”。在泡沫经济崩溃以后，连金融机构也宣告，自己持股的目的是为了出售。上市前表示愿意持股，但股价上涨就准备卖出。因此我认为连银行也不能视为稳定股东。

因此除了创业者一个家族之外，不存在所谓稳定的股东。应该以此为前提去经营企业。在这种情况下，即使有人多买多占一点股份，也不必担心大权旁落。

但是，如果无论如何都希望有稳定的股东持股的话，那还是金融机构

和大企业比较可信。他们不用出售股份也能过得很好，选这种单位比较稳妥。如果是小企业，一旦自己的经营情况不好，不出售股份就活不下去了。

不满可以，但要持续努力，不要性急

最后一个问题，面临上市，感觉干部员工在认识及士气方面不尽如人意。这是因为他们与经营者立场不同而产生的问题呢，还是经营者努力不够所产生的问题呢？

答案是：应该认为这是因为彼此的立场不同而产生的问题。如果有像你一样拼命干活的干部，那当然最省事了，那个人也就成了经营者。毕竟经营企业的人和被雇用的人是有差异的。当然，员工中也有具备经营者意识的人，但是，大多数人只持有被雇用的意识。

那么，这样下去就行了吗？那也不对。还是需要进行教育。教育了多次也没什么改变，强调加紧学习也学不进去，自觉性还是不高。你对员工一直感到不满，但是不要灰心，不要借口立场不同所以没办法了，还是要不厌其烦，同他们交流，与他们一起学习。

不要急躁，必须进行坚韧不拔的努力。这样的话，员工们会向你靠拢一点。要员工达到像你一样的程度，那不可能。但向你接近、靠拢是可能的。

在这过程中，最重要的还是经营者自己必须努力。所谓经营，首先是经营者的工作。经营者要付出不亚于任何人的努力。与此同时，教育员工

也很重要，要求他们以同自己一样的心情投入工作。这样的话，工作一定能做得更好。

经营者的努力可以改变员工

从结论来讲，作为公司领导者的经营者，在企业里必须勤奋工作，努力不亚于任何人。反正员工正在努力工作，自己不妨稍微轻松一点，经营者或许会有这种想法。但这是不对的。

“为什么自己要如此辛苦，如此拼命工作呢？”我也曾经这么想过。打算轻松一点，所以付高薪聘用了干部，但这些人却骑在了我的背上。小时候做骑马游戏，曾让弟弟妹妹骑在我的背上。同儿时一样，“为什么要让你们骑在我背上呢”？本想骑在你们背上，才高薪聘用了你们。但不知不觉中你们却骑上了我的背，还指指点点，“社长往那儿、往那儿”。

录用优秀人才，成为我的左膀右臂，可以让我过得轻松一点，我本是这么打算的，结果却不能如意，什么事情还都要我操心，饭都要由我来提供。真有点郁闷，有无可奈何之感，但这却是经营者的宿命。

经营者必须比员工更加辛劳，但又不可因此发牢骚，不能朝员工发脾气：“你这个饭桶！”即使内心真想骂，话已经冲到嘴边，但决不能脱口而出。经营者面对想骂的人，还得说：你来到我们公司努力工作，我感到很高兴。同时自己亲自去吃苦，去解决问题。

没有任何人可以商量，一切责任都由自己肩负

还有，经营者是孤独的。

在准备上市时，经营者会担心：现在的良好业绩今后还能保持下去吗？员工们愿意跟我一起去实现企业制定的目标吗？经营者总是抱有各种各样的烦恼。

另外，同行业有企业虽然上市了却业绩不振、股价低迷。自己不想学他们，那种不体面的上市没什么意思。既然上市了，今后更应该持续发展。为此，各种经营课题逼着你要做出正确判断。

你有时还可以向我提问，但在员工中却没有一个可以商量的人。所以说，经营者是孤独的。

经营者真的没有任何人可以商量，一切责任都得由自己单肩独挑。比别人倍加辛苦，同时决断还必须自己来下。孤独感不好受，却必须品尝。我经常对经营者各位说：“养活哪怕10名、20名员工，都是非常了不起的事情。”就是说守护员工的生活，让大家有事做、有饭吃，是了不起的利他的行为。以关爱之心帮助别人，这是高尚的事情，虽然非常辛苦，但希望你们抱着自豪感继续努力。

用分公司的方式能提高员工的积极性吗

与员工在认识上的差距以及今后的计划

现在我经营着A公司B公司两个印刷企业。B公司设立的目的，是为了在印刷物需求比较集中的地区接受订单。B公司没有印刷设备，接下的印刷业务经过设计后，将它数据化，再传送给A公司，然后由拥有设备的A公司印刷，工作流程就是这样。B公司的成长与A公司的成长相关联，所以组织上虽然分为两个公司，但实际上是一心同体的兄弟公司。

B公司已成立了六年，业绩一直不太理想，感觉员工和我之间有隔阂，想法不太一致。

第一个想问的问题是：究竟怎么做，才能把大家的心凝聚在一起，形成团结向上的公司风气。

第二个问题，我自己觉得经营企业其乐无穷。我希望公司里有更多的人能品尝到这种快乐。我想，不是用我的儿子，而是在员工中挑选B公司的下一任经营者。

另外我还打算再成立一家公司，接受名片、明信片等小件印刷品的印刷，并以店铺的形式展开。现在还只有一个小店，由我儿子和两名员工在做。因为利润率高，今后不仅接待来店客人，还准备主动开展营销活动，以求扩展客户。同时，还可以起到A公司营业所的作用。

A公司做商业印刷，B公司负责多媒体制作，再加上制作小件印刷品的

店铺，三个公司各有自己擅长的领域，各个据点的营业活动又可以相互补充。这样三家公司都可以变为成长性较高的公司。推行这个计划，今后应该注意的要点是什么？请予以指导。

思维方式的共有不顺利

这里我说一说提问的背景。

创立A公司时，主要业务是以活版印刷方式印刷传票。现在，则以商业印刷为主体，擅长印刷小批量、高品质的彩色印刷品。但是，考虑到要进驻印刷消费集中的地区，我把当时只有我一个人的营业所拆分，设立了B公司。启动多媒体制作事业，是想让B公司做到单独核算就能盈利。

每年，A公司和B公司共同发表经营方针和经营计划。另外，还制定详细的作业操作书。对年轻营销人员的教育由我亲自担任。

但是B公司员工的工作状态总难令人满意。B公司的负责人个人的销售业绩不错，但其他年轻员工虽然每天也工作到很晚，但都是忙于眼前的事务，业绩却没有提升。

另外每月有一次，星期六举办可以自由参加的研修活动。A公司几乎所有员工都参加，但B公司经常是全员缺席。我认为，企业不仅需要提高销售额做出利润，不仅需要经济上的合理性，也需要有关人性和社会性的哲学。而迄今为止，对这种必要性认识不足，是B公司员工出席率低的原因之一。另外，B公司负责人工作特别忙碌，在研修日还总是与客户交流交涉，极少参与研修学习。这也造成了影响。为此，我不再亲自主持研

修，而是请外面的专家顾问。而且，把研修改在正常上班时间内进行，每个人都必须参加。我打算，今后还是要举办我亲自主持的研修会。

怎样才能改变分公司员工的意识和行为

我每周三天去B公司上班。但是，B公司的负责人总是巡回拜访客户作销售，没有宽余的时间同我做充分的交谈。销售目标由包括这位负责人在内的三名销售人员承担，但这位负责人一个就要承担1/2。他必须全力以赴、完成自己的指标，对部下的管理指导则无暇顾及。

另外，对现有客户的送货交割也颇花时间，所以有关新提案的活动，以及新客户的开拓也几乎没有开展。为了保证营销活动的时间，我提出设立一个专门的部门，由设计人员到现有客户处上门商谈，但这项工作进展也不顺利。

在创建B公司时，我希望创办一家理想的公司。所谓理想的公司就是：“不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。”但是，我的这个想法可能是错误的。我认识到，既然是公司，那么上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。而且我还意识到，当初采用分公司的形式本身也是不对的。

今后究竟怎样来提高B公司员工的思想觉悟？另外，分公司的形式该如何展开？希望予以指导。

我自己是这样考虑的：如果B公司销售额不提升、不能盈利的话，采用分公司的方式就失去了意义。今后除了全力以赴让B公司扭亏为盈之

外，别无他法。另外，我自己也要把工作时间更多地放到B公司来，亲自开展营销活动，通过自上而下的方式，营造按正常规章制度办事的公司风气。

把全体员工召集起来讲话，这是我常做的，但与员工一对一的交谈就很少。今后，同员工的对话要增加。我想做的事情，我想达到的目标，有关想法必须坦诚地与员工讲清楚。创业时经常举办的恳亲会现在几乎不搞了，今后要恢复起来。我希望通过这些措施，来加强与员工之间的交流。

回答

不是拆分公司而是独立核算

以制造部门为核心，划分营销部门

在提问的同时，你已经谈了自己思考的解决办法。我认为，按照你现在的想法去做就行了。A公司很明智，经营得不错。投资了设备，具备优秀的员工，而且充满自信，我认为这是非常好的。后来，你觉得大量消费地区的市场很重要，所以建立了分公司，即B公司。但如果是我的话，首先，我不会设立B公司这样一个分公司。

你说，想把B公司办成一家理想的公司。所谓理想的公司就是：“不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。”为什么你的想法会出现这样的飞跃，我不太清楚。可能你认为在大量消费的地区开展营销活动，比起严格按照规则办事的A公司的公司氛围，B公司轻松自由的工作氛围更好吧。现在你说这是错误的，我

认为，你现在的想法是对的。

答案你自己也已经想到了：“上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。从现在来看，在自由的气氛中，从容不迫地工作，乃至当初采用分公司的形式本身也是不对的。”你说了这些话，这也是对的。

虽说要在大量消费地区建立前线基地，但A公司的制造部门必须做出利润。因此应该将制造部门作为核心，在它下面设立“营销A”“营销B”，就是将营销部门分割。如果业务还要扩张，可以再分出“营销C”“营销D”。

而且营销部门不只是获取订单，还要做设计工作。我认为，不仅B公司，而且A公司的营销部门都应该能做设计。这样的话，A公司就能做全流程的业务。

具备优秀的制造部门，在大量消费区设置营业所，用数码方式进行设计，再传送数据，就能立即进行印刷。出货配送只要拜托运输公司就行。今后，只要具备设计能力的营业所不断增加就可以了。还有B公司也应改为B营业所。把你亲自培养的、踏实可靠的人派去当负责人，企业就会有飞跃性的发展。

定价即经营

问题是营销部门取得订单、完成设计、交给制造部门，应该拿多少佣金为妥。现在是大锅饭、笼统账，销售、制造合在一起算账。因为这么做不好，要能看到营销部门单独的核算情况，所以你才决定另外设立分公司。

但是，此时没有必要另外设立公司，只需考虑能看清楚营销部门的核算情况就可以了，换句话说，只要考虑给营销部门多少佣金就行了。

我开始经营京瓷的时候，情况也是这样。精密陶瓷零件是按订单生产，这同印刷一样。由营销部门取得订单然后由制造部门生产，而不是按市场预测，制造部门生产后放进仓库，然后再推销。全部是订单生产。

这里要涉及阿米巴经营的原点了，那时候，我们在100%的销售额之中，拿出10%作为销售佣金，剩下的90%归制造部门。为什么销售佣金是10%呢？听说从前请商社携带各种货物，手续费是3%。但是，那仅仅是“过路佣金”。营销部门要去客户处获取订单，考虑10%比较合适。

营销部门的交通费、人工费等所有的费用，都在这10%中支出。但是，因为10%的佣金旱涝保收，所以营销部门以低价获取订单、继而同制造部门发生纠纷的情况，经常会出现。对于制造部门来说，如果价格太低，即使拿90%仍然会亏损，所以营销部门获取订单时，不能自己随意决定价格，一定要事先同制造部门谈妥。

价格合理不合理、账算得过来算不过来，在销售和制造充分协商的基础上，最终由企业领导判断决定。定价很重要，真所谓“定价即经营”。

这样做的话，营销部门靠这10%就能正常运行，也就没必要去搞什么分公司了。只要靠10%就能独立核算、正常运转，那么，部门的扩展也就变得很容易了。

强调自由潇洒，就会失去凝聚力

马上就要谈到结论。制造部门需要上意下达通畅的组织和纪律，光靠自由潇洒，机械设备不会自行运转。从这个角度讲，你建立了一个非常坚实的公司。

反过来讲，数码化的商业印刷，需要有想象力的设计师。在这种领域，A公司那样的制造业的形象不太合适，所以你产生了要“自由潇洒、从容不迫”的想法。

因为想营造这样的氛围，你身为经营者，对B公司却小心翼翼、另眼相看。那里的负责人甚至社长要来谈话也说没空，因为他要忙于外出营销。碰到这种情况，你内心一定会非常矛盾。“这个负责人很优秀，连同我谈话的时间也那么珍惜，时间都用在拼命获取订单上了”。在感觉到某种满足的同时，你又会埋怨：“怎么连同我见面谈话的时间都没有了呢？不免让人寂寞。”

在这种情况下，公司的方针无法传达。研修也是自由参加，A公司有好的组织传统，所以全员参加，而B公司有时甚至一个人也不参加。容忍这种状况的存在，本身就是问题。

由此看来，虽然不能说员工在反抗公司，但人心已经叛离，凝聚力已经丧失。现在该怎么办？你正在烦恼。因为是你制造了这个大家都不负责任的体制，所以你现在的反省是必要的。

全员参加的文体活动

我在经营京瓷的时候，做法正好与你完全相反。我认为，在经营企业

的时候，无论如何都要让员工同我一条心。为了把员工的心凝聚在一起，我通过恳亲会等形式，拼命向员工们讲述我的想法，也就是京瓷哲学。人是什么？人生是什么？应该怎么度过人生？等等。我希望与员工们共有这样的思想哲学。

因为是中小企业，大家都忙得不可开交。跟B公司的情况完全一样，上班时间内没空聚在一起。因此，只好在休息日，或夜里把大家召集起来。

在这种情况下，我就经常举办赏花一类的娱乐活动。奖金不多，加工资没条件，但至少在观赏樱花的季节举办活动，大家一起吃盒饭，喝一点酒，尽量让大家高兴快乐。

“这次我们去看花，把盒饭带去！”这么一说，那些意气相投的年轻人就会很兴奋，“这次社长带我们去，太开心了！”但是，那些比我年龄还大的、四五十岁的员工，因为有家庭，星期天还要与公司的年轻人一起活动，感觉没意思。“就是给一盒便宜的盒饭、给一点酒喝，那样的赏花还不如同家人一起去好呢！”他们认为没有必要参加这类活动，所以就不来。

但是，正是这些尽量想回避同经营者接近的员工，才是经营者最需要加以教育的人。在日常的工作中，谁愿意与经营者接近，谁不愿意接近，我们大概都明白。

B公司的负责人不愿接近你，我认为原因不仅仅是工作忙，还因为“社长讲什么哲学之类的话让人头痛。有空来听这些说教，还不去客户那里获

取订单呢”。

为了招呼这些人，我曾经伤透了脑筋。比如开运动会，大家互相鼓励、振奋斗志，这同工作时完全一样。最初运动会是自由参加的，但我对不参加的人曾经大发雷霆。后来规定，运动会等活动不是自愿参加，而必须全员参加。

这实际上是很重要的事情。没能把全体员工团结在一起的企业，举办这种活动时，马上可以见分晓。一定会有一些人不出席，这时候，无论社长怎样大声疾呼都不奏效。所以，我规定，公司举办的各种活动、各种典礼必须全员参加。

这是把组织团结起来的经营的原点。背离这个原点，本来就是错的。企业经营，归根到底是充满泥土气息的、实实在在的东西，不能那样自由、那样从容潇洒、那样温良恭俭让。既然是你自己在经营企业，就必须利用各种形式，把你的思想哲学彻底地渗透到所有的员工中去，包括基层员工在内。这比什么都重要。

第6章 提升自己，贯彻正义

组织必须具备正确的理念，正确的理念是调动员工积极性的关键。理念必须利他，让员工的物质和精神两个方面都得到满足。贯彻理念，凝聚人心。

企业的经营理念

出于想尽情工作的愿望，独立干起了事业

我们公司是广告代理店，从事电视广告的推销、策划、制作等工作。

我和专务（董事）在公司成立之前，都在某电视台所属广告代理店做事。我属于营销部，专务属于制作部。营销和制作是所谓“两人三脚”，必须齐心协力才能做好工作。我和专务既是对手又是伙伴，我俩意气相投。

在泡沫经济达至顶点的时候，我们设计制作的广告获得了高度评价。我们每天都过得十分充实，但同时又慢慢感觉到了市场的局限。因为只是一个县电视台的专属广告代理店，市场太过狭窄，销售额也做不大。有的广告主希望在其他电视台也做广告，不能满足广告主的这种需求是最痛苦的事。与社长商谈，希望兼做其他电视台的业务，却遭到断然拒绝。理由是专属电视台与别的电视台存在竞争关系。

但我们无论如何都不想放弃。经过多次交涉、反复说明，但答案都是“NO”。“若要按自己的想法充分拓展，在现在这个公司是不可能的，只有走自己独立这一条路。”做出这个决断之后，我和专务带了一位部下，三人一起辞职，建立了自己的公司。

放任营销第一主义、利己主义是错误的

成立公司时正逢景气下降，同时，以前工作过的那家公司坚决同我们

作对，使我们的处境十分艰难，每天都为生存、为扩大销售额而苦战恶斗。因为是刚刚操办的公司，银行不肯借钱。我们自己拿出来那点资本金就是一切，如果用完了，公司也就完蛋了。

最初的报酬，是每月30000日元。“什么时候我们才能满载而归呢？”我和专务都在心中期待。因盼望收入增加，按照专务的提议，我们的工资收入采用销售提成的方法。实行这个方案后的第二年，因为专务的销售占第一位，他的报酬同我几乎一样。

这么一来，我和专务的关系有了争斗的味道。都想把自己所有的时间花费在提升自己的销售业绩上，经营者应发挥的作用，以及对公司整体的责任感，变得模糊起来。但是，随着员工人数的增加，除了增加销售额之外，广告插播份额的确保，同银行关于融资的交涉等，也成了重要工作。我告诉专务（董事）和常务（董事），“从今年起，我必须从营销现场后退一步，专注于经营”，同时提出“从明年开始，经营班子的报酬制度要重新调整”。我的意见取得了专务的理解。

但是，在后来经营班子召开的会议上，按销售提成的报酬方式几乎没有任何改变。专务反而提出，他的报酬应该超过我。专务认为：“如果废除提成制度，就会降低大家的工作积极性。”

“专务的收入高于社长，无论说什么都不合逻辑，如果不接受我的意见，我就辞去社长职务！”我甚至表了这样的态。但专务却固执己见：“报酬和社长是两回事，没有必要从社长的位子上退下来。”

制定企业理念，成为物心两面都富裕的公司

把眼光仅仅局限于销售额这一看得见的要素上，而且，采用销售提成这一利己主义的报酬方式，把它看作高于一切。我对自己放任这样的做法感到后悔。然后，我不断思考，对于公司而言，真正重要的究竟是什么？最后，我找到了答案：企业经营需要理念。

说起来不好意思，我们公司没有理念。不仅如此，我甚至认为：“不管嘴上说得多么漂亮，赚不到钱一切无从谈起。盈利主义才是企业内心想说的真话。场面上讲的企业理念、企业文化不过是装饰品而已。”

但后来，我终于意识到这种想法是低层次的、十分浅薄的。不能只考虑提升员工的销售额，与此同时，在精神层面上，必须重视员工心性的培育，否则，只会造就人格偏执的人。所以，一定要制定心心相通的理念，不管多么细小的工作，都要做得不亚于任何人，要成为这样的公司。同时要培养人格优秀、物心两面都富裕的员工。

现在我想，如果能够制定一个全体员工都能接受的、真正从内心认可的基本理念，该有多好啊！为此，我正在考虑号召全体员工，花费半年乃至一年的时间，制定永久性的企业理念。为什么要请员工提方案呢？因为公司成立还不久，现在的员工可能成为将来的干部。通过理念把将来的干部的心都凝聚在一起，就一定能把公司经营得更加出色。

那么，为了制定心心相通的企业理念，应该注意哪些方面？还有，事先与员工谈话的重点放在哪里？要求员工提出有关理念的方案，这种做法究竟好不好？在这些方面请予以指导。还有，在现在这个阶段，我与专务的关系已算稳定下来，今后在与专务的关系方面应该怎么考虑、怎么行动？也想请教。

在制定理念之前，思考企业究竟是什么？

利己主义者建立的企业必定是利己主义的企业

你提出的问题是：如何制定新的企业理念？但是，根据你现在所处的情况，我认为，在制定理念之前，首先必须认真思考“所谓企业究竟是什么？”

企业是无生物，在那里原本没有生命和意识。只有当社长、专务、常务等人将包括自己的人格在内的思想和思考注入企业，原本是无生物的企业方才孕育了生命。所以，你在作为你个人的同时，还是向无生物的企业灌入生命和意识的人。作为“企业的社长”，只有在把包括你的人格在内的一切注入企业的时候，企业才是活生生的。而当你只是你个人的时候，企业的生命和意识就停止了。

从这样的观点看来，实际上，你也好、专务也好，都不过是“个人”而已。只是社长“个人”、专务“个人”，而不是“企业的社长”、“企业的专务”。因此很可悲，你的企业只是名义上存在的企业。你和专务都是利己主义的人。因为都是利己主义者，所以你的企业即使在登记上、在组织上存在，作为企业的生命和意识其实并不存在。

以前，因为是一个县的电视台的专属广告代理店，这就决定了订单的地盘，你说你感觉到了这个地盘的局限性。比如是A这个电视台的专属代理店，因为客人提出想要到B电视台也做商业广告，因此你几次向社长提

出别的电视台的广告也想做。理所当然，回答一定是“NO”。因而你认定在这个社长领导下工作已没有意义，所以就辞职了。

但是，从这里开始，已经产生了问题。既然是专属代理店，却要做竞争对手的、别的电视台的生意，这必然给原电视台带来损害。然而你却只考虑自己的立场，根本没考虑你在职的公司社长的立场，也没有考虑你所属的、给予订单的电视台的立场。只是一味地考虑自己的工作要做得更多、做得更大。

我认为，如果你有体谅对方的想法，就不会接受客人不合适的要求。身为专属广告代理店，又想做同行业其他企业的生意，毫无疑问社长不可能同意。因为是不考虑对方立场的人所建立的企业，所以企业也只能是只考虑自己利益的企业。

社长是企业的辩护人

那么企业是什么呢？企业是这样—一个地方，包括社长在内的全体员工，都要把它作为母体，都必须靠它吃饭。企业不健康，在那里工作的人就不可能幸福。所以企业先得有利润，而且这个利润必须作为内部留存放在企业里。当萧条降临时，企业才能岿然不动。

你的企业出售商业广告，所以要制作广告。我想，有接受客户委托做的广告，也有自己策划的广告。当然有制作费用和成本，销售额减去费用成本就是毛利。产生毛利后，首先要考虑的是维持企业生存所需要的资金，而不是“社长呀什么人”该得的份额。一般员工的月工资是事前决定的，从毛利中首先扣除人工费，然后再扣除维持企业正常运行所必需的资金。

金，剩下的部分才能充作社长、专务的工资。

如果企业有意志的话，它会说：“光这一点利润，企业将难以为继。企业必须支付利息，还要考虑到将来的各种事情，企业需要资金，所以请多留一点给我。”但是，企业是无生物，它不会说话。社长必须代替它说话。社长只考虑自己的事情，社长与专务争论自己的报酬，这太不像话了。当你们吵架的时候，企业就不成其企业了。

守护企业的人非你莫属

所以，是你思考的顺序颠倒了。因为一开始就是“钱啊钱的”，所以才会有这种局面。“我为企业赚了这么多，所以其中一大半归我也不为过”，在这种氛围中，没有人会为企业着想。

如果你不改变现在的想法，你应该辞去社长职务，另去别的公司就职。光凭才能、能力就能做的工作，比如汽车推销员，只要车比别人卖得多，按照销售提成制度，收入就很高。企业的事情根本不需考虑，一门心思，只管卖车，干劲十足，那么卖得越多提成越多，你应该去干这一类工作。

但是，要经营企业的话，这种思维方式是行不通的。如果同专务说不通，专务理解不了，那么，就把专务当做一个虚名，把他作为营销专家，按销售提成付他报酬也行。只把他当作一个优秀推销员就可以了。

“专务工资比自己高，这是个问题”，这是你的看法。但他能为公司赚钱，付他相应的报酬也是应该的。京瓷美国公司的社长，因为是当地人，

他的工资远比我高。那是根据美国的行情，与日本的行情不一样。社长的工资没有必要非得高于专务。因为思考的出发点只是自己的欲望，所以专务工资高于社长就无法忍受。

但是公司必须有利润留存，所以工资比例要做若干调整。工作效益好的人，要付给相应的报酬，这当然不错。但如果因为专务的收入过高，公司没了留存，那就要调整工资比例。现在这种情况，等于没有任何人在考虑公司的事情。

按理讲，公司的一切都是股东的。你和专务不都持有股份吗？即使不拿工资，因为公司的内部留存都属于股东，所以应该把公司当回事，应该更加重视公司才对。去争论“专务的工资该不该比社长高”这样的问题，正题就谈不下去了。抱光明正大的态度，讨论怎么把自己安身立命的基地——企业搞好，这才是正道。

如果这个问题不澄清，在原则上搞妥协，日后公司必将破产。抱利己主义人生观的人不应该当社长、专务。如果观念不改变，我认为应该解散公司重新出发。这么讲，似乎不近人情。但如果想推倒重来，应该找得到取代专务的有能耐的人。

企业理念应由社长制定

现在你想要变革，同创业当初的你告别。但在我看来，你现在的思维仍然混乱。为什么这么说？因为你还以为社长工资高于专务是天经地义。

没有这样的定论。社长在使用能人的时候，应该有度量容忍别人工资

高于自己。你曾说：“说起来不好意思，我们公司没有理念。”“企业的真心是盈利主义、是赚钱，企业理念、企业文化不过是装饰品而已。”正因为你以这种眼光观察事物，所以作为你内心的外在投影，就出现了专务的行为。酷似你内心的东西，在眼前呈现出来了。

与此同时，你又觉得“这样下去可不行”，所以想制定理念，而且你说：“制定理念就要制定大家都能接受、都能产生共鸣的、永久性的理念。为此，准备花费半年乃至一年的时间，慢慢来制定。”但是，所谓理念，不能那么搞，理念不是靠员工制定的，理念是社长持有的哲学，当然由社长自己制定。

比如，让大家一起制定理念时，如果按你刚才说的，“我们公司，首先得追求利润，赚来的钱，按比例提成”。那么，这就可能成为理念。而这种理念是不行的。

你自己的人格不提升的话，公司的品格也无从提升。换句话说，社长的器量决定了公司的状况。因此，首先你自己要学习，要由你自己来制定有利于企业发展的理念，然后向员工揭示这个理念，让员工理解这个理念，从而把它作为自己的理念贯彻实行。应该是这样的作业程序。为此，必须想明白企业是什么？必须从明确企业的定位开始。

我说了不客气的话，但这种情况确实存在。你很坦诚，谈问题毫无保留。我想抱有同你一样烦恼的人还有很多。希望参考我刚才所说的意见，加油努力。

与对手竞争时，如何贯彻理念

竞争对手搞低价倾销该怎么办

我公司的事业是从照片显影时排出的废液中提取银，将银回收，然后再返卖给胶卷厂家。我大学毕业后，在某电力公司的分公司工作了三年半，然后回到现在的公司，担任总务部长，现在担任销售部长。本公司由父亲创建，父亲现在担任会长。

中小企业世袭式的交接班，从某种意义上讲也是无可奈何的事。作为会长的儿子，我到底有没有能力和度量，来保障员工及其家族的生活？是否具备与员工共有的梦想和希望？每当我自问自答的时候，就会惶恐不安，几乎每天都这样。但是我觉得，首先，我必须成为值得员工信任的人，为此，就必须具备相应的度量和信念。

本公司的主力产品是银，但银的行情不好，持续低迷。另外因为担心污染环境，含银废液从需要花钱买的有价物，变成了需要花钱处理的废弃物。本公司的性质也转入了产业废弃物处理的行业。

但是，随着照相事业迅速数字化，待处理的银的量和废液的量都不断减少。在这种情况下，想要谋求经营的稳定和业绩的提升，就必须以废弃物处理或再利用技术为中心，开展与环境相关的事业。现在各种计划和事业正在开展之中。现在，正在做的再利用事业中，一大半的情况是：为了再生出100的能源或资源，却要花费超过100的能源和资源。这似乎与环境保护的思维相矛盾。在法定的最低限度的处理和回收再利用中，我们坚

持把保护环境放在第一位，我确信，从长期来看，这种做法对客户也是有利的。

另一方面，同照相相关的废弃物，在激烈的顾客争夺战和低价倾销战中，一部分没有良心的废物处理者搞非法投弃和不当处理，以降低成本和价格。在经济萧条中，为了削减经费，一些排污企业把废弃物交给那些不法处理者。他们这么做，虽然目前还没有影响到我公司的销售额，但这数年来，公司的利润被挤压得很厉害。如果放置不管，因对手低价倾销争夺客户，我们的业绩还会降低。

痛感贯彻信念有多难

作为我来说，不会只顾眼前利益、只看销售额，我会坚持以适当价格，抱着诚心诚意为客户服务的态度，求得客户的理解。我认为，除此之外别无他法。最近，我甚至觉得像我们这样奉行利他主义的企业，在行业中已经不复存在。

在现场有一种气氛，员工们描述那些违法竞争者的恶劣行为，提出要揭露他们，向政府和警察报告。部下对我说：“当我们讲利他的漂亮话时，生意都会让他们抢走的。”我回答道：“绝对不能有卑怯的举止！只要我们坚持走正道，最后必有好报。”但我一边这么说，一边又担心：“如果正如部下所言，那该如何是好？企业垮了，我负得起这个责任吗？那些恶劣的竞争对手先垮掉就好了。”我感觉到有另一个自己存在，他正在生气呢。

这种矛盾心理，是否说明我并不具备真正意义上的信念，因而不能按

信念采取行动呢？在这种情况下，应该如何对待竞争对手？另外，应该怎么给员工工作解释、获得大家的理解呢？请给予指导。

回答

贯彻正道，取得客户的理解

这是一个非常困难的问题，我甚至不知道该怎么回答。

为了不让废弃物污染环境，你们采取措施做适当处理，但竞争对手却以通常难以想象的低价格抢夺订单。坐着不动就会败给对手；如果用同样价格取得订单，就会亏本，就会削弱自己的企业。那么，不去争夺订单行不行呢？没有订单企业就会垮掉。同时，与员工之间也会发生意见对立。

我认为，处在如此激烈的竞争环境中的企业经营者，无论是零售业或别的行业，恐怕都为数不少吧。因为存在缺乏常识的竞争对手，行业的正常规则遭到破坏，让很多人困惑不安。在当今严酷的环境中，大家在以血洗血的炽烈竞争中求生存。但是认真思考人生和经营，又觉得自己不能像竞争对手一样，昧着良心胡作非为。但是又要生存下去，夹在这两难的缝隙中烦恼不已。

在自然界，即使放任不管，杂草也会冒出嫩芽、拼命生长。道路两旁杂草丛生，甚至到了不割不行的程度。哪怕观察路边的一株杂草，也会看到它在生存竞争中拼死生长的样子。如果自身的叶子被其他杂草覆盖，阳光被遮挡，不能进行光合作用，自己就会枯死。所以，为了获取阳光，杂草竞相生长，自己就要长得比别的杂草更高，借以更早接受阳光的恩惠。在自然界，大家都在拼命求生存。

在商业世界里，也存在生存竞争，必须拼命求生存。但是正如你说，在竞争中，我们不可有卑怯的举止和不正当的行为，必须坚持以正确的方式把正确的事情贯彻到底。

你的企业花数千日元到数万日元的金额处理的废弃物，别的同行業者提出了不可思议的低价格。但是照片显影用的废液，经适当处理，回收的银，加上处理成本后，卖给客户。“无论怎么节约，至少要花这么多成本，这个成本费用请支付。”除了诚心诚意向客户作说明，并获取理解之外，别无他法。

“如果价格比这还低，必然导致偷工减料等不正当行为，因而破坏地球环境。决不能那样做。进行正规处理，保护地球环境，最低也得花这么多费用，务请你们理解我们的立场，考虑我们的意见。价格或许比同行業高一点，但请你们务必给我们下单。”

就要这么拼命去说服客户。过去获取订单就是营销，但在现今局面下，怎么说服客户？自己要将正确的事情以正确的方式贯彻到底这一信念，怎样才能获得客户理解？这变成了营销的责任。

“你说得对！你的苦心我理解了，也很佩服。所以你们的价格虽然高一点，我还是要将订单发给你们。”客人要这么说，并给你们发单。说服工作必须做到这一步。

矫正错误的行为不是卑怯

现场的营销人员看到竞争对手处理废弃物时偷工减料，然后低价倾

销，很是气愤。为了打击他们的不法行为，提出要向警察和政府匿名举报。但你却说：“我们不能做背后告密那种卑怯的事，我们要走正道。”

但是，我认为，那不是卑怯的行为。或许你认为匿名举报是卑劣的举止。但如果非法投弃废物是事实的话，那么举报就不是出于对竞争对手的嫉妒或憎恨，而是“为了守护美丽的地球。像他们那样胡作非为，决不允许”。从大局的观点来看，匿名举报绝不是卑怯的举止。

正因为有违法乱纪的人存在，行业才会混乱。彼此在贯彻正道的同时，展开正当的竞争。这是非常重要的。但并不是所有的人都按规则办事。对那些厚颜无耻干坏事的人，按现场营销员的意见去做，绝不是坏事。

但是为了获得客户的理解，“在和同行竞争的时候，不管遇到什么困难都要咬牙挺住”，这种决不妥协、决不放弃的态度最为重要。为了让客户理解接受合适的价格，不能灰心，必须坚韧不拔，说服客户。这不是单靠说漂亮话所能解决的问题，必须比任何同行更有韧性，更有耐心，必须拼命地持续地挑战。

我认为，人生中最重要的事情是拥有一颗利他之心，就是关爱对方的善良之心。但是，所谓善良的关爱之心，并不是单纯的善良。这里面还需要坚强，在根底里是包含着坚强的大爱和大善。没有这种爱和善，人生就没有价值。

我认为，无论哪个行业都存在激烈的竞争。在这种环境中，我们必须咬紧牙关，拼命求生存。状况或许严峻，希望大家努力奋斗。

如何确立领导者的伦理观

经营者需要具备的思维方式和道德风险

稻盛先生经常讲的“才能是人格的仆人”这句话对我触动很大。

第一个问题：我想，迄今为止，你对京瓷和KDDI的员工们进行了各种各样的教育。但是，自己本人究竟该怎么做，才能掌握正确的思维方式，并向周围的人传播？请你谈谈这方面的经验。

第二个问题：关于经营者的道德风险。听说在美国，高报酬和股票期权会引发经营者的道德风险。与此相反，在日本，低报酬会招致经营者的道德风险。关于这一点应该怎么看？（来自大和经营研究所）

回答

为员工拼命工作，提升自己

为恩人和员工而努力

我的父亲经营印刷业。第二次世界大战后，因为鹿儿岛成了一片废墟，父亲失去了做事业的干劲。父亲非常忌讳向别人借钱，这一点我记忆特别深刻。在创建京瓷时，我们曾向人借过1000万日元充作流动资金。那人是以自家的土地房屋做担保，从银行借钱的。

“稻盛君，你是一个非常杰出的青年。为了帮助你，我借了1000万日

元。但是，企业经营是非常困难的事情，制造业更困难，在制造业中，你又想做这个世界上没有的新型精密陶瓷，因此有可能失败。如果你失败了，我们家的土地房产就会被银行拿走。但是，我想在你身上赌一赌。”

他这么说了，他出资的1000万日元用在了设备投资上。他的话让我脊背发凉。无论如何都要把这笔借款还上，决不能给这样的好心人造成损失，我心里这么想，拼命投入工作。

还有，京瓷从28名员工开始。当然，必须给这28人发工资。在这以前，作为工薪阶层，我从就职的企业那里领取工资，而现在变成了支付的一方。那么，我真的有能力支付工资吗？我总是担心不安。而且，这工资不仅是第一年，而必须是每年都要支付下去的。

不能给出资人带来困惑，必须持续向员工们支付工资。压力之重，对我来说，简直难以承受。为此，我早出晚归，拼命工作。晚饭，过了50岁以后仍然要到夜里10~11点才吃，零点才回家吃晚饭，也一点不稀奇。

所以，我从来也没有想过经营京瓷、KDDI是为了我自己。“必须守护企业”——就这一点，让我奋斗至今。我想，也就是这个原因，才让企业茁壮成长。

如何凝聚人心

在企业经营中，经营者的人格非常重要。为人处世极度的认真诚恳，有一颗为员工、为社会、为世人尽力的美好的心灵，这是非常必要的。雷蒙特·奇特拉的小说中，有一位侦探说了这么一句话：“男子汉不坚强就难

以生存，但男子汉无爱心就没有生存资格。”他说得真好。

因此，首先，必须具备在任何粗野无礼的人面前都毫不示弱的那种斗魂。我在大学时代曾经练过空手道，后来我曾对京瓷的干部说过：“你们也应该练练空手道，我们需要胆力，哪怕有寻衅挑事的小混混来也毫不畏惧。”

同时，在企业经营中最为重要的是人心，如何凝聚人心，这件事我做了一辈子。为了聚拢人心，我不厌其烦地与员工们交谈。经常把他们带到小酒馆，一边喝酒一边诉说：“我是这么想的，我要以这样的人生态度去度过自己的人生。你们赞同吗？你们也能抱同我一样的态度和人生观吗？”

要把大家的心归结到一起，必须受到部下的信赖和尊敬。为此，重要的是塑造自己的人格。专业知识当然需要，但我觉得还需要阅读能够提升心性的哲学和宗教方面的书。在我的卧室里，摆满了这一类书籍，因堆得太多，有时会倾倒，以致半夜把我惊醒。直到现在，只要有时间，我会钻在被窝里读书，这已成了我的习惯。

只靠自己的力量就能增加利润，这是错觉

关于你提的第二个问题，你说日本与美国相反，低报酬会招致经营者的道德风险。但我认为不是这样。

现在日本经济界的许多人士，看到了美国的报酬体系后很羡慕，也想向美国那一套靠拢。但是，我认为，大幅度提升经营者的报酬，把经营者

与员工之间的差距拉得太大，这绝不是好事。

正因为限制了这种差距的扩大，日本才发展到了今天这个地步。看到美国的情况，有人就感叹：“美国经营者工资真高啊！与之相比，日本社长的工资太低了，所以应该提高。”我认为这种想法愚不可及。

我与京瓷在美国的子公司的社长曾有过一次交锋：

“今年我们公司做出了100亿日元的利润，去年是50亿日元。是我把利润翻了一番，增加了50亿，所以请将增加部分的10%，作为报酬奖给我。”这位社长向我提出了这样的要求。

“你说得不对！这钱不是你赚的，是大家共同赚的。”

这位社长认为，企业利润的增加，靠的是他指挥有方。

另外，在美国刚建厂的时候，我们聘用了一位工场长，他曾在别的公司当过工场长。他头脑聪明，十分优秀，但前五年工厂一直亏本。

我去那个工厂时，总喜欢到现场，与工人们一起工作。那位工场长感到很奇怪，跑过来对我说：“社长来到现场，与工人在一张桌子上一起工作。这太不像话了！我们为你准备好了房间。你在那房里摆出老板的派头，有事把我们叫进来就行了。你与工人在一起干活，那还有什么总公司社长的权威！工人们决不会尊敬像你这样的社长。美国和日本可不一样啊！”

“那也没关系！员工们看到我在现场认真工作的样子，肃然起敬。我想创建的是这样的公司。”

我严厉批评他。通过努力，这个企业五年后才扭亏为盈。

喜悦来源于信赖，信赖胜过金钱

还有这么一件事。

一天中午，我带工场长去一家餐厅吃饭，我说：“靠大家共同努力，企业有了起色。我想给每个人发一个月的奖金。你看好不好？”

“你怎么会提出这种馊主意！”工场长的话脱口而出。

“你说要给员工们发一个月的临时奖金。如果真发了，他们会一两个星期不上班，拿到特别奖金，喜出望外，他们会带着家人外出游玩。所以这个奖金万不可发。社长说发奖金是为了向员工表示感谢，但我觉得，这笔奖金的80%应该发给我，因为是我的努力才使公司获得了利润。”

听他一番话，我不由得怒火中烧。

“你胡说些什么呢。像你这样的人，我连一分钱也不想给。你心里只有你自己，谈工作上的事你也只顾维护你自己。”

“不！不是这样。我认为我一直在努力考虑员工的事。”

“但是，你看！今天我有要紧的事与你商量，把你带来餐厅吃饭。菜肴一上桌，你就只顾自己一个人拼命吃。我还没动筷子呢，正在跟你认真说话，希望你能明白我的意思。但你却独自大吃大嚼。光看这一点，就能看出你是一个多么以自我为中心、我行我素的人。自己的利益优先，把员工放在后边，作为工场长，你已不值得信任。你就辞职吧！”

最后我把他解雇了。

对于高额的报酬，我是这么想的：年薪五亿日元、十亿日元，这么多钱，到手也用不完啊。要那么多用不完的钱，究竟想干什么呢？

谋取巨额报酬，以显示自己多么了不起，这是动机不纯。关心员工的生活，让包括他们家庭在内的人都幸福。从这过程中获得的喜悦，绝不是金钱和物质所能替代的。

不要太计较自己报酬的高低，要养活员工及其家庭，这是经营者的本分和义务，对社会来说也具有重要的意义。

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、

重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛等16个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。



ゼロからの挑戦

〔日〕稻盛和夫 著 曹岫云 译

敬天爱人

从零开始的挑战



机械工业出版社
China Machine Press

敬天爱人：从零开始的挑战

（日）稻盛和夫 著

曹岫云 译

ISBN：978-7-111-54638-2

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序 从零开始的挑战为什么成功

老版《敬天爱人》推荐序 敬奉天理，关爱世人

序言

第一部分 以“哲学”为根基 稻盛和夫的经营

第1章 “哲学”带来发展

事业无限拓展

从实践中产生的“哲学”

第2章 以心为本的经营

与合作伙伴共同创业

就职于连年亏损的企业

开发出新型精密陶瓷材料

冒破坏罢工的风险，坚持生产

决意辞职

每个员工都是主人

最牢靠的是“人心”

新员工的联名状

确立经营理念

第3章 贯彻原理原则的经营

依据原理原则思考

企业经营中也要贯彻原则

销售最大化，经费最小化

从本质上追究事物真相

把产品打进美国市场

首次海外出差

与美国人的思维方式一致

新股发行上市

企业是什么，经营者是什么

第4章 满足客户需求的经营

做客户的仆人

以未来进行时开发产品

“会划破手”的产品

定价即经营

赢得客户的尊敬

第5章 挑战未来的创造性经营

不断挑战

挑战的资格

描绘无限梦想

渗透到潜意识的强烈愿望

多层IC封装的开发

真正的创造来自哪里

崇高的志向是能量的源泉

相信自己

力求完美

第6章 阿米巴经营与单位时间核算制度

全员参与的经营

把经营委托给阿米巴长

把心心相印的信赖关系作为基础

第二部分“哲学”的根基之一 稻盛和夫的思想

第7章 人生方程式

“能力”是先天的

“热情”由意志决定

“思维方式”从正到负

求职过程中自暴自弃

成功的王道

第8章 境由心造

驱动潜意识

所谓“看见”

唤来幸运的“美丽心灵”

与宇宙的意志相一致

第9章 关爱之心

利他心

邂逅AVX公司

主动终止专利合同

提议交换股票

再次接受重要的变更

AVX公司的飞速发展

第10章 好心有好报

决断的动机是助人

不亚于任何人的努力和不间断的钻研创新

走过延绵的荆棘之路，前面才有成功

第三部分 “哲学”的根基之二 稻盛和夫的思想

第11章 动机至善，私心了无

京瓷哲学之根基

创立第二电电的动机

动机至善，私心了无

不利状况中起步

扭转劣势

参与移动通信遭遇激烈反对

损而后得

旗开得胜

舍弃小异、成就大同

善的循环、爱的循环

第12章 为社会、为世人尽力

设立“稻盛财团”的动机和决断

与诺贝尔财团的交流

京都奖的三个部门

各部门的授奖对象领域

京都奖的评审

京都奖的授奖仪式和有关活动

善意的连锁反应

第13章 提高心性、拓展经营

盛和塾是什么

在盛和塾学什么

在盛和塾怎么学习

具备燃烧的斗魂和强烈的愿望

坚定志向、提升自己

第14章 运用哲学帮助企业起死回生——日本航空的重建

三项大义

干部们的眼神变了

精心推敲，制定新的“企业理念”

来自客人的感人寄语

运用管理会计系统

推荐序 从零开始的挑战为什么成功

什么叫“从零开始的挑战”？顾名思义就是在经营资源几乎为零的情况下发起的挑战。资金、设备、厂房、人才甚至知识、经验、技术等，在这些经营资源都缺乏的状态下，如何发起挑战并获得成功呢？认真读一读本书，用心体会书中的思想，你就能得到一个清晰的答案。

稻盛和夫的京瓷公司在创业初期只是一个街道小厂，28名员工中绝大多数都是初中毕业生，稻盛自己毕业于没有名气的鹿儿岛大学。企业没有资金，没有信誉和业绩，产品只有电视机显像管中的一个小小的、只卖几日元的绝缘零件，客户只有松下一家，产品单一，市场极为狭小，技术也不成熟，而且这个产品很快就会被淘汰。

就是从这种情况起步，京瓷公司一路高速发展，57年来不仅从未亏损，而且基本上保持了年利润率10%以上的高收益状态。京瓷作为一个零部件生产企业，曾罕见地挤进过世界500强的行列。

在京瓷的发展过程中，经济变动的浪潮汹涌澎湃：20世纪70年代有石油危机；80年代有日元升值危机；90年代有泡沫经济危机；21世纪初有IT危机；2008年又有世界性的金融危机。而京瓷公司不但安全渡过了各种危机，而且每次危机过后总能发展壮大。

1984年，稻盛先生52岁，这位陶瓷生产企业的经营者挺身而出，毅然参与国家规模的通信事业，成立“第二电电”，向当时日本的通信巨头NTT发起了挑战。世人讥讽他是“堂吉诃德挑战风车”。在通信领域，稻盛

没有相关专业知识，没有经验，没有技术，没有基础设施，几乎一无所有，这又是一次从零开始的挑战。但是第二电电一问世就不同凡响，令世人刮目相看。不久第二电电又合并了以丰田为大股东的“高速通信”等公司，更名为KDDI，持续高速成长，不久就进入了世界500强的行列。

2010年，稻盛先生78岁，应日本政府的再三邀请，出任破产重建的日本航空公司的董事长。稻盛先生是航空运输业的门外汉，而且年事已高。舆论认为，在日航这个官僚和工会纠结的破产企业里没有稻盛先生的用武之地，“日航二次破产必至”。可以说，这又是一次从零开始的挑战。但是仅仅用了1年的时间，日航就大幅度扭亏为盈，创造了其60年历史中的最高利润，这个利润在全世界航空企业中也是遥遥领先，而且连续6年始终保持着领先的地位。

这三次在不同领域、不同时期、从零开始的巨大的挑战，为什么都获得了如此卓越的成功呢？

在本书中稻盛先生说“原因无非就是一条：在自己的经营和人生中，在苦斗奋战中，我领悟出了做人做事正确的原理原则，或叫思维方式。不管处于何种剧烈的景气变动的旋涡之中，我都不折不扣地、毫不动摇地贯彻这种原理原则和思维方式。这么做的结果是企业实现了超乎想象的成长发展，我自己的人生也收获了意想之外的成果。”

那么，“做人做事正确的原理原则”是什么呢？

在本书中，稻盛先生这么说：“在经营和人生中，每当我碰壁时，痛苦烦恼时，我都会回到‘作为人，何谓正确？’这个原点认真思考，依据‘何

谓正确’这个原则采取行动。正是这种思考和行动的日积月累，在不知不觉中给我们带来难以置信的巨大成功。”

把“作为人，何谓正确”作为判断一切事物的基准，把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。这就是稻盛哲学的原点。“京瓷哲学78条”“经营12条”“六项精进”“会计七原则”以及“阿米巴经营”都从这个原点演化而来。稻盛一切事业的成功都从这个原点出发，都可以归结到这个原点。

如果你想知道如何从哲学的原点出发，如何在从零开始的挑战中连连获胜？那么，就请你认真阅读这本著作吧。

曹岫云

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

2016/4/10

老版《敬天爱人》推荐序 敬奉天理，关爱世人

1959年稻盛27岁时创建了“京都陶瓷株式会社”。当时稻盛自己没有钱，是宫木电机公司的几位董事出资300万日元，帮助稻盛创立了公司。

“京都陶瓷株式会社”的第一任社长由宫木电机的社长宫木男也兼任。稻盛名义上是董事兼技术部长，实际上全权负责公司的经营。

创业后不久的一天，宫木社长从外地出差归来，他解开一个包裹说：

“稻盛君，给你买了件好东西。是稻盛君的同乡前辈西乡隆盛的书法，我估摸着你一定喜欢。”

稻盛展开纸卷一看，正是西乡所书的“敬天爱人”四个大字，苍劲有力。尽管并非西乡的亲笔墨宝而是临摹之作，但宫木对刚刚扬帆起航的公司给予的这番好意以及其中倾注的温暖情谊，让稻盛感激之余，流下了热泪。

稻盛立即把字幅拿去装裱好并挂在公司的接待室中。当时京瓷还借用宫木电机仓库的二楼当办公室，冬天仅能依靠圆火炉烧炭取暖，这幅字如今已被熏成了茶褐色，稻盛却把它当作无价珍宝，半个世纪以来，直到现在仍悬挂在稻盛的办公室中。

当时稻盛尽管很激动，但对“敬天爱人”的含义却没有做过深入的思索，也还没有切身的体验。

稻盛创立京瓷时，只是个技术员，理工科出身，对会计、企业经营一

窍不通。但既然开公司当了经营者，就必须对公司的各种事情做出决断。有时部下来请示：“这笔生意做不做？”“那个问题怎么办？”因为缺乏经验，稻盛不知道该如何回答，常感苦恼。

刚刚诞生的弱小企业，一旦出现判断失误，很可能立即倒闭。稻盛深感责任重大，常因为忧心而夜不能寐。

企业经营要求经营者不断地对面临的所有问题都做出正确而及时的判断。那么怎样才能做到这一点呢？

稻盛说：“拿什么作为判断或决断的基准呢？苦恼之余，来了灵感，我想到了原理原则。这里所谓原理原则，就是‘作为人，何谓正确’这么一句话。从小父母、老师教导过的，小时候他们表扬我或责备我，根据什么呢？不外乎‘是非对错、好坏善恶’这类最朴实的道理。如果这可作为判断基准的话，那不困难，我能够掌握。”

就是说，不拿“赚钱还是亏本”做基准，也不用所谓的常识、习惯、时尚的潮流做基准，而是用“作为人，何谓正确”这一原则做基准，从这一点出发，去经营企业，去应对和解决一切问题。

不具备明确的判断基准，心中无底，人就难免困惑和烦恼。明确了判断基准，掌握了判断和解决问题的大原则，稻盛心里有了一种豁然开朗的感觉。

有天回到办公室，抬头看到“敬天爱人”四个字，稻盛心中一动。把“作为人，何谓正确”作为判断基准，就是按天指示的方向去做，就是敬奉天理，这不就是西乡隆盛教导的“敬天”吗？稻盛愈加坚定了自己的信念。

“天”是那么浩瀚，那么不可思议。“敬天”或者说“敬奉天理”不是很抽象么？但稻盛却用“作为人，何谓正确”这一句话具体表述了这个似乎不可捉摸的“天理”。正如稻盛所说“作为人，何谓正确”无非就是公平、正义、勤奋、谦虚、自利利他等做人最基本的价值观，是自己从小就懂的道理，是人的良知，为每个人内心所共有。只要用这句话，用这种良知去判断和应对一切就够了，这就是天理。换句话说，天理就在人的心中，天理即良知。

应顺天理，替天行道，得道多助，当然无往而不胜。虽然道路总是曲折的，但前途一定是光明的。

把“作为人，何谓正确”作为判断和行动的基准，把作为人应该做的正确的事情用正确的方法贯彻到底。27岁的稻盛从经营企业的烦恼中获得的这一灵感，犹如醍醐灌顶。这是发生在稻盛身上的、体现人类最高智慧的“开悟”。这同王阳明500年前的龙场大悟，同2500年前释迦牟尼在菩提树下瞬间的参悟，完全是一回事，这三人可谓不谋而合，殊途同归。

京瓷公司创立后第2年，招进了十多名高中毕业生。经过1年的训练，他们都成了生力军。当时京瓷虽说也算一个高新技术企业，但起步不久，规模很小，工资不高，加上粉尘、高温，劳动条件不好，而且还经常加班，管理又很严格。这些高中毕业的小青年受不了了，他们拿了一张联名状，同稻盛展开集体交涉，要求每年加多少工资、发多少奖金，否则就要集体辞职。因为当时企业的前景还不明朗，稻盛无法违心地接受他们的条件。但如果他们真的辞职，公司会受到很大的损害。所以稻盛花了三天三夜，苦口婆心地说服他们。

稻盛虽然拒绝了他们提出的条件，却承诺要把公司办成大家心目中公认的好企业。但小青年们不相信，他们说：“资本家、经营者总是说得好听，用甜言蜜语来欺骗劳动者。”

“是欺骗或不是欺骗，无论我怎么说也无法证明。身为经营者，只要自己得利就好，这种想法我半点都没有。我想让企业成为大家由衷认同的好公司。这是谎言还是真话，你们就全当受一回骗，跟着我试试如何？我就是拼上性命也要把公司做好。若是我经营企业不负责任，或者发生只顾一己私欲的事，那时你们杀了我也行！”

虽然最终说服了他们，但此后连续几个星期，稻盛都摆脱不了苦闷的情绪。因为稻盛最初办企业的目的是“技术问世”。但对他的这种个人抱负，员工们却不理会、不拥护，而经营者若得不到员工的信任和尊敬就办不好企业。

稻盛先生说：“我开始意识到企业经营应有的真正目的。这目的既不是‘圆技术者之梦’，更不是肥经营者一己之私腹，而是对员工及其家属现在和将来的生活负责。……此后，我将‘在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献’作为京瓷的经营理念。因为企业作为社会一员必须承担相应的社会责任，所以这后一句也必不可少。”

稻盛在想清楚这一点之后，当他回到办公室抬头看见“敬天爱人”四个大字时，心中又一动：这番经营理念的改变，不就符合了西乡所倡导的“爱人”吗？关爱世人不是空话，先从眼前的员工做起，稻盛对“敬天爱人”的体验又深了一步。

稻盛从此就把“敬天爱人”奉为京瓷的社训。

多数欧美企业的宗旨或理念是股东利益第一，员工不过是劳动力资源，不过是成本。资源可以购买，成本当然尽可能压低为好。这一套西方经济学的核心思想对我们中国企业家也颇有影响。

另外我们的企业家喜欢说“客户第一”，或者很崇尚“产业报国”，常强调“为人类、为社会做贡献”。从某个角度上讲，这样的理念都很高尚。

但稻盛却始终把员工放在第一位，首先追求全体员工物质和精神两方面的幸福。为什么？道理其实很简单。

股东投资才有企业，有客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难发展。这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业。实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力、精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，就能持续发展、长期繁荣，就像京瓷和KDDI一样。这样就能不断为客户提供满意的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多交税，企业还有能力开展各种社会公益活动。

总之，在稻盛看来，企业只有“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，把全体员工的积极性和创造性都释放出来，才能真正“为人类社会的进步发展做出贡献”。

反过来讲，如果经营者忽视自己企业的员工，与他们没有感情，不把他们的苦乐放在心上，也不激发他们的潜能，甚至欺侮他们、压榨他们，

而嘴上奢谈什么“客户第一”“股东第一”，奢谈什么“产业报国”“为人类、为社会做贡献”。经营者这一套就无法唤起员工的共鸣，就无法落实在员工的行动中，就变得空泛抽象，归根结底还是经营者“自己个人第一”。这样就得不到员工的由衷配合，企业当然不可能长盛不衰。

做人应该做正确的事情，把员工放在首位，这就是稻盛对“敬天爱人”的诠释，也是稻盛一辈子实践的哲学。京瓷和KDDI的持续繁荣，日航的起死回生，几千家盛和塾企业的进步，都印证了这一哲学的正确有效。

曹岫云

序言

京瓷公司自1959年创立以来，已经过去了半个多世纪。

创业后第1年的销售额大约是2600万日元，到2012年3月底，销售额已接近1.2万亿日元。在这期间，年度核算从来没有出现过一次亏损。销售额超过1万亿日元后，仍能保持10%左右的高利润率。

经历半个多世纪，仍能继续成长并维持高收益的企业，在日本产业的发展历史上，恐怕极为罕见吧！

但是，道路决非平坦。

受到尼克松冲击的影响，日元从固定汇率制变为浮动汇率制；由石油危机引发的空前的经济萧条；在半导体和汽车领域激烈的日美贸易摩擦；广场协议后日元的急剧升值；泡沫经济破裂后长期的景气低迷；由雷曼兄弟破产引起的世界规模的金融危机以及由欧洲诸国的财政危机引发的景气消退……一次接一次经济景气变动的波涛不断冲击着日本的产业界。

在这种汹涌的激流中，许多企业翻了船，走向衰退，被淘汰出局。但是我们京瓷却不同，我们从正面迎击景气变化的波浪，在这过程中不断成长，持续提升效益。

原因无非就是一条：在自己的经营和人生中，在苦斗奋战中，我领悟出了做人做事正确的原理原则，或叫思维方式。不管处于何种激烈的景气变动的旋涡之中，我都不折不扣地、毫不动摇地贯彻这种原理原则和思维

方式。这么做的结果是京瓷实现了超乎想象的成长发展，我自己的人生也收获了意想之外的成果。

这本书的原作，就是以我的思维方式，也就是我的经营哲学以及我的经营手法为纬线，以京瓷的历史为经线，在1997年，以《敬天爱人》为书名，编写完成并付诸出版。读这本书，就可以顺着京瓷发展的轨迹，从整体上俯瞰我的思想哲学和经营手法。

最近，PHP研究所要求我出版这本书的新版本。再次重读此书，我强烈地感觉到，只要按照书中的思想来经营企业，来度过人生，那么，公司一定会发展，个人也一定能够获得幸福的人生。另外，从这个意义上说，我不担心有人误解我说话过头，包括书中阐述的“成功方程式”在内，我认为，本书甚至可以说就是经营和人生的“圣经”。

在新版本发行之际，我对原版的内容和题目都做了修改。

《敬天爱人》出版15年来，我又创办了KDDI，救助了原三田工业公司，现在我又在致力于日航的重建。同时，在繁忙的日程中，我还参加稻盛财团的各种活动，主导盛和塾的学习活动。通过介绍这些年来我的动向，读者可以更确切、更深刻地理解“成功方程式”。

这么说来，这本书一大半都是新作，说它与原版是完全不同的另一本书，也不为过。为此，遵照编辑部门的要求，书名改为《敬天爱人：从零开始的挑战》。

回首往事，我感觉到，我的经营和人生可以说就是一部从零开始的挑战史。今天的日本社会充满着闭塞感和停滞感，而这本书解释了“从零开

始的挑战”。作为本书的作者，我希望这本书能传到更多读者的手中，促使他们的人生和事业更丰富，结出更多的硕果。同时我也希望本书能够对日本社会和日本经济的再度振兴助上一臂之力。

稻盛和夫

2012年盛夏

第一部分 以“哲学”为根基 稻盛和夫的经营



在京瓷的滋贺工厂建立后不久，在工厂附近的山边开露天派对，吃牛肉火锅。右边的是作者。

第1章 “哲学”带来发展

事业无限拓展

1959年，我27岁，还只是个陶瓷技术员。在有关朋友的帮助下，我与7位伙伴共同创立了京都陶瓷（京瓷的前身）。从此，我倾注自己的全部力量，经营以京瓷为中心的企业集团。

在我经营的企业集团中，有京瓷和KDDI，两者都获得了长足的发展。

在创业时，京瓷生产电视机上用的精密陶瓷零件，京瓷以精密陶瓷技术为核心，不断推进事业的多元化，现在已经成长为一家综合性的生产厂家，不但生产各种精密陶瓷的零部件，电子、半导体装置，而且生产太阳能发电系统，乃至手机、复印机等电子设备。

此外，在1984年日本实行通信自由化之际，我参与通信事业，创立了今天KDDI的前身第二电电（DDI）。现在KDDI已成为日本第二大通信运行商，并一直保持着高收益。

还有，在2010年2月，应日本政府的邀请，我出任了代表日本国家形象的日本航空（JAL）的董事长，投身于日航的重建。到2011年3月底，新生日航第1年就取得了日航自创业以来最好的业绩，同时，这个业绩在全世界众多航空公司中名列第一。

把“作为人，何谓正确”作为判断基准，与员工们一起拼命努力工作，我经营的企业集团才取得了如此巨大的发展。

1959年，我白手起家创立京瓷时，谁也没能预料到京瓷会有今天这么巨大的成功。那么，曾是微型企业的京瓷，为什么能够冲破困难的经营环境，持续发展至今呢？

从实践中产生的“哲学”

在经营和人生中，每当我碰壁时，痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据“何谓正确”这个原则采取行动。正是这种思考和行动的日积月累，在不知不觉中给我们带来难以置信的巨大成果。

要发挥集团的功能，产生成果，前提是：这个集团瞄准的方向必须明确，集团全体人员必须顺着这个方向形成合力。在企业里，形成这种合力要依靠被称作“经营理念”和“社训”的企业基本规范。其基础就是根本性的思维方式或哲学。创业后不久，我把在每一天辛勤工作中学到的、体验到的东西归纳成“京瓷哲学”，并倾注心血让这种哲学为全体员工共有。

这是人生在世应该有的基本的思维方式，换句话说，其基础就是“以正确的方式去追求作为人应该做的正确的事情”。

这种哲学看起来似乎与企业经营无关，但我相信，追求做人的应有的姿态就能明确经营企业应该树立的坐标轴。所谓经营只能是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。

经营企业的日程是很繁忙的，但就在这繁忙的实践中，我不停思考，我想将我思考的经营最重要的事项与众多读者分享。

第2章 以心为本的经营

与合作伙伴共同创业

京瓷不是我个人投资创办的企业。在最初就职的公司里，因与上司意见不合，我辞职离开了公司。当时，出现了信任我、愿意出钱帮我创办公司的人，还有同样信任我并愿意跟随我一起创业的7位同人。正因为是心心相连的伙伴共同创业，所以从一开始，就形成了注重心心相印的人际关系的企业氛围。

如果我很有钱，可以有充裕的资金创办企业、雇用员工，那么，企业的形态、我与员工的关系可能将大不相同吧。但是，不知道是幸运还是不幸，因为人、财、物等经营资源一无所有，从零开始创业，所以，除了重视与员工相互之间在心灵上的纽带，贯彻以心为本的经营之外，别无他法。

就职于连年亏损的企业

我于1955年毕业于鹿儿岛大学工学部应用化学专业，作为技术员就职于松风工业公司。这是京都一家生产高压输电线用的绝缘瓷瓶的企业。所谓瓷瓶，是为了保证电线绝缘而安装在电线杆上的器具，它主要由陶瓷材料制成。松风工业公司成立于1917年，一直是高压瓷瓶领域的传统老资格企业之一。我被分配在研究科，从事新型精密陶瓷（NEW CERAMIC）的研究开发工作。

在这里，我想说明一下CERAMIC这个词。

CERAMIC源于希腊语。土制的兽角状容器称为KERAMION，而制作这种容器的技术称为KERAMEIA。据说，德语中的KERAMIK、英语中的CERAMICS就是由这些词派生而来。

CERAMIC的定义，按照字典上的解释是指：“无机材料，在制造过程中受过高温处理的东西。”按照这一定义，不仅陶瓷，玻璃、水泥、砖瓦、搪瓷等都在这范畴之内。而我们使用CERAMIC这个词时含义较为狭窄。

当时，性能优越、尺寸精度很高的陶瓷材料被称为特殊陶瓷。但是，我们做的东西与传统的瓷瓶不同，材料不用天然的黏土，而使用人工合成的、纯度很高的材料，我把这种特殊陶瓷叫作NEW CERAMIC（新型精密陶瓷）。

话说回来，我进松风工业公司后才知道，当时公司亏本经营，在金融

机构的援助下才得以勉强维持，工资经常拖欠。公司和自己的将来前景不甚明了。

当与我一起进入公司的同事相继辞职后，我也对这家公司失望透顶，就和剩下的一名同事一起去报考自卫队干部候补生。虽然通过了考试，但办入队手续要用的户籍誊本老家没寄来，再加上哥哥的强烈反对，我最终只能留在了公司。

已经没有退路了。此时我下了决心。我知道不管工作环境多么恶劣，除了在这个岌岌可危的公司里开辟自己的命运之外，别无出路。于是我改变心态，全身心投入了研究开发。

这样一来，一切变得很有意思，研究开发工作开始出现成果。因为受到大家的表彰，我就更来劲，工作更投入，上司和前辈更加夸奖我，我干劲倍增，废寝忘食。这样，我就进入了良性循环的轨道。

开发出新型精密陶瓷材料

1956年年初，我开发出一种新型精密陶瓷材料“镁橄榄石”。应用这一新材料，我成功研制出了专供松下电子工业（现在的Panasonic）的电视机显像管用的U形绝缘零件。当时，生产这种产品很困难，只有荷兰的飞利浦公司才能批量生产。

那时日本正赶上电视机热销，U形绝缘零件的需求很高，亟待批量生产。该产品的生产也由我负责。我设计并引进电隧道窑这一生产设备，全面投入了（当时被称为特殊瓷器的）新型精密陶瓷的研发和生产。

虽然公司财政赤字，正待重建，但生产U形绝缘件的“特磁科”（已从研究部门独立出来）却是例外，是唯一的盈利部门。因此公司同意特磁科增加人手，但我不赞成在公司内部调拨。原因是公司一直亏损，经常拖欠工资，这造成了员工对工作缺乏责任心，其他部门有许多人一心只想多赚加班费。

如果这些人转入我们部门，在明确目标下拼命努力的职场氛围和团结奋斗的局面就会分崩离析。当时我只是一名普通员工，但已经有了这种思考。我亲自前往位于京都七条的职业介绍所，挑选录用品格好的人。

这种做法在亏损企业能得到认可，是因为我们特磁科的业绩非常突出。

供给松下电子工业的产品逐渐增加，每月的订单达到两三万个，但生产还是经常跟不上。因此，部门全体员工废寝忘食，努力增产，500个、

1000个.....当天生产当天交货。

冒破坏罢工的风险，坚持生产

正在这时，由于在春季要求加薪的交涉中，松风工业公司劳资关系破裂，工会举行罢工。但我考虑到客户正焦急地等待产品，不能给客户带来损失。从这一责任感出发，我决定不参与罢工。我们部门的全体员工都封闭在车间，把锅碗瓢盆都搬了进来。吃饭也在车间就地解决。工会罢工期间，向松下电子工业供应的U形绝缘件的生产没有中断。工会成员封锁期间，为将产品运出工场，我们想方设法让女研究员把产品偷偷带出去，只盼着别给客户添乱。

这里说一段后话，在1997年《京都日报》上刊登了一篇文章，是当时与我们对抗的原松风工业工会委员长给我写的信。

文稿开头写道，“拜启！京瓷会长稻盛先生，您还记得我吗？”文中介绍了在没有任何加班补贴的情况下，我为开发新产品彻夜工作的情况以及我辞职时的相关趣闻。最后，文章的结束语是：“希望您为社会吹入新风”。

我也以回信的形式向该报社投去一稿，表达对他的谢意。40年时光匆匆，能与当时针锋相对的工会委员长通过书信重温旧交，我着实感到欣喜。

决意辞职

当时我27岁，虽然职务不过是特瓷科主任，但新型精密陶瓷的研发已成为公司工作的中心，另外，我开发的产品，包括生产、销售，都由我负责，不管分内分外，所有有关的工作，我都全力以赴。

在全身心投入工作时，我们又接受了日立制作要求开发陶瓷真空管的委托。我以自己研制的材料镁橄榄石为基础，认真研制，但结果总不理想，做不出令人满意的东西。

正在这时，刚从别处突然跳槽来公司的技术部长，尽管对以前的情况一无所知，却粗暴地说：“你们干到这儿撒手吧，下面的研发由我来安排！”听到这话，我当即表示辞职，决定离开松风工业公司，随即递交了辞职信。虽然后来公司尽力挽留我，但我仍坚决辞职。我们全身心投入开发研究，而作为上司，居然使用蔑视性的言语，我对此无法容忍。

那时，我曾考虑去海外一试自己的技术，那是我老早就有的梦想。然而，曾经同甘共苦的下属与后辈们却说“我们和你一起辞职”。不仅如此，连前辈和上司也说“我们想跟你干”。

于是，我们汇聚一堂，决定建立自己的新公司，并一起誓言：“为了全员的幸福，为世人、为社会，齐心协力，同甘共苦，共同奋斗！”大家还按上血印以明志。虽然多少带点过去时代的痕迹，但体现了我们当时很高的志向。

当时大家说，“如果事业进展不顺，就算打工，也要支持你把精密陶

瓷的研究进行下去”。那情景即使今天回忆起来，依然让我欣喜，让我感动感慨。

每个员工都是主人

虽说要成立公司，我们自己却没有资金。在筹划新公司各项事宜时，首先得东奔西走，寻找赞助者。

青山政次是我在松风工业公司时的上司，和我同时辞职，一起参与新公司的创建。青山有两位京都大学工学部电器工学专业的同届同学——西枝一江和交川有。

西枝最初是专利代理人。当时京都有家公司叫宫木电机，生产电器开关与配电盘，西枝是这家公司的专务董事。交川出身是专利局，在宫木电机担任常务董事。青山与他们二人商量后，他们俩先与我见面，听取我的构想。然后他们又说服了宫木电机的社长宫木男也，最终这三人成为我的公司的主要出资人。

那时我没有经营业绩，对将来也没有必胜的把握。但西枝先生却对我说：“我感觉你很有特长，能成大器，而且你有自己的哲学，我出资是因为看中了你这一点。”

西枝先生还教导我：“不要做金钱的俘虏。员工应该成为公司的主人。”当时，我没有资金，也不懂股份的含义，他们却让我以技术作股的形式出资，让我从一开始就持有公司的股份，就是让我作为持股经营者，走上经营企业之路。

另外，根据西枝先生的意见，新公司不是宫木电机的子公司，而是一家独立的公司。据说，西枝先生曾向宫木董事长强调：“我们把赌注压在

了稻盛这个青年身上，能否成功是个未知数。或许连出资的钱都收不回来，请您做好心理准备。”

如此看重、厚待一个年仅27岁的青年，我从心底感激西枝先生的深情厚谊。这样，出资方与我们创业成员心心相连，成为公司创立的基础。因此，京瓷的企业文化很自然地扎根在了人与人心意相通的基盘之中。

这样，以西枝先生为首，支持我的同仁们出资300万日元，再加上出资人的努力，从京都银行贷款1000万日元，合计共1300万日元，从设备投资到流动资金，决定了各项投入比例，新公司开始运营。

最牢靠的是“人心”

创业时，公司录用了20名初中毕业的新员工，但刚进公司，就有新员工表示不满，他们说：“之前真不知道是个刚刚成立的小公司。”

说起来，我们当时招聘员工时，用的是“京都陶瓷公司”的名义，但因为没有体面的办公室，就借了宫木电机漂亮的办公室当作面试场所，所以这些初中刚毕业的年轻人以为面试的地方就是京都陶瓷公司。但进公司一看，发现作业场所实际上是租用宫木电机原来的仓库，是木结构的老房子。所以，他们一进公司就牢骚满腹：“怎么会是这么蹩脚的小公司！”

凝聚人心的过程真让我煞费苦心。为此，我不断认真思考“经营企业最可靠的东西究竟是什么？”年纪轻轻、技术出身的我，必须承担起经营者的责任。而经营企业责任之重大，让我常常夜不能寐。

烦恼之余，我得出一个结论：“人心”是最重要的。纵观历史，凭借人心成就伟业的事例不胜枚举。比如，美国的独立和日本的明治维新，其成功都是靠那些赤手空拳的人们的志向和团结之心。而由于人心涣散，最终招致组织或集团崩溃的事例，我们也听说过不少。

如果说最容易动摇、最难把握的是人心，那么，一旦相互信赖、心心相连，最坚牢、最可靠的还是人心。

新员工的联名状

前面已经提到，京瓷创立之初，资金、土地、设备这些企业经营所必需的资源我们一无所有。当然，公司信用和公司知名度也没有。在如此不利的环境中，京瓷想要生存发展，只有结成相互信赖的伙伴，依靠心与心的纽带。我考虑，**首先自己要充分信任员工，在此基础上争取大家对我的信任。**

企业经营最重要的因素，就是这个以心为本的、与员工之间的伙伴关系。让我再次强烈意识到这一点，并迫使我重新审视企业经营目的的，是下面的事儿。

1960年，也就是公司成立后第2年，公司招收了约10名高中毕业的新员工。他们工作了1年多，“基本上能够胜任了”，当我有这种感觉时，这些员工却手持一张联名状，来跟我进行团体交涉。

这张状纸上罗列着“连续几年每年最低加薪多少，奖金多少”，要求保证他们的收入待遇。

招聘面试时，我就和他们说过：“公司能发展到什么程度我不知道，但我一定拼命努力，把公司做好。你们愿意到这样的公司来试试吗？”他们是了解情况后才进来的，但才工作1年，就急忙向公司提出加薪要求，说：“如果不提供这样的保证，我们就辞职不干了。”

刚刚成立的公司缺乏人才，招入公司后马上把他们分配到生产现场，经过一年的锤炼，这些人都已成为活跃在各部门的生力军。说实话，他们

辞职对公司十分不利。但是，如果他们非要坚持自己的要求也没有办法。“大不了回到创业时点，重头再来吧！”，我心一横，答复他们说“不能接受你们的条件”。

公司成立刚两年，对于公司的前途，连我自己都没有确凿的把握。对于将来的描绘，也只能是“只要拼命干的话，总能有所成就吧”这种程度。这种情况下，为了留住他们，随口答应：“现在承诺你们的劳动条件”，那就是谎话。我无法对缺乏自信、难以预料的事情做出保证。

他们见在公司中谈不拢，又去我家里，一直谈到深夜，他们还是固执己见，只好明天再谈。

到了第2天，他们仍然不肯接受我的意见，说：“资本家、经营者总是说得好听，用甜言蜜语来欺骗劳动者。”对此，我说了下面一段话。

“是欺骗或不是欺骗，无论我怎么说也无法证明。身为经营者，只要自己得利就好，这种想法我半点都没有。我想让企业成为大家由衷认同的好公司。这是谎言还是真话，你们姑且就当受一回骗，跟着我试试如何？我就是拼上性命也要把公司做好。若是我经营企业不负责任，或者发生只顾我私欲的事，那时你们杀了我也行！”

谈了三天三夜，我彻底地推心置腹。最终，他们收回了要求，留在了公司，工作比之前更加卖力了。

确立经营理念

这件事成为契机，让我意识到了企业经营最根本的原则。

那之前，技术员出身的我，成立公司的动机就是“希望让自己的技术问世”，对公司的未来，也仅是想到“只要忘我工作，吃饭问题总能解决吧”这样的程度。

家里兄弟姐妹七人，我排行第二，照顾鹿儿岛老家的父母弟妹我责无旁贷，然而我连这点也做得很少，又怎么能保证刚录用的员工们的未来呢？

经营者自己都不知明天会怎样。尽管如此，员工们却期待着连续多少年都要不断改善待遇，要求公司对他们，包括对他们的家人的未来做出保证。通过这次事件，我第一次了解到员工们的这种心愿。

那时，我深切感受到“自己干了一件始料未及的傻事儿”。此时，我才第一次发觉：**经营企业的目的“并不是为了实现自己的梦想，而是要维护员工及其家庭的生活，不仅是现在，还包括将来”。**

我从这次经验中吸取的教训就是：所谓经营，就是经营者倾注全部力量，为员工的幸福殚精竭虑；公司必须树立远离经营者私心的大义。

正是那时，我将“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”写在经营理念之首。同时为了尽到作为社会成员的责任，又加上“为人类、社会的进步发展做出贡献”这一条，以此作为京瓷的经营理念。

从那时起经过了半个多世纪。我相信，遵循这一经营理念，贯彻了以心为本的经营，才带来了今天京瓷的繁荣。

也许在外界看来，京瓷的飞速成长和高收益实质是源于技术开发能力。当然也有这方面的原因，但回顾过去，我认为，京瓷最大的优势在于，在创业的时候，就依靠心灵相通的同伴之间结成的牢固纽带，尔后又一直把公司员工间的伙伴关系作为企业经营的根基。因此，京瓷能够在企业内部构建起强有力的人际关系。通过发挥集团的合力，京瓷取得了仅凭单个成员的潜力无法获得的成果。

第3章 贯彻原理原则的经营

依据原理原则思考

创立京瓷，我必须对经营负起责任，但当时我并不具备与经营相关的经验与知识。

然而公司成立后，作为经营者，我必须对每天的各种问题做出判断。因为京瓷是一家刚成立的风险企业，一旦自己判断失误，公司就可能很快倾覆。因此，我必须对面临的各种问题不断做出正确的判断。心中的不安让我连日辗转难眠。

烦恼啊烦恼，烦恼之余，我意识到：在经营活动中做出的判断必须要基于世间通行的道理，也就是要符合“原理原则”。我这样思考：如果我们的判断违背了父母和老师教给我们的朴素的价值观，违背了我们一般人持有的伦理观、道德律，那么我们的事业不可能顺利发展。

于是，我决心将所有事情都回归到“原理原则”来进行判断。换句话说，就是将“作为人是正确，还是错误”作为判断基准。“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻始终。”

正邪善恶等是人最基本的道德律。从孩童时代起，父母和老师就反复教导我们，这些规范已融入我们的血肉，与我们休戚相关。

遵循这些规范，即使没有经验和知识，也不会出现重大的判断失误。我这样想，同时付诸实践，对现实中发生的各种问题，我都基于“原理原

则”进行判断。

“我是怪才，我与众不同，我否定常识……”有时会有这种故作特立独行的经营者。但我的这一套并非标新立异，不是随意否定常识，也不是居高临下、根本否定现存的思维方式。

当时碰巧我对经营很无知，这才不得不遵循“原理原则”，从本质上对事物进行认真思考，仅此而已。但这样的思维方式，不仅在经营活动中，在人生所有场合下，都为我指明了正确的方向。

企业经营中也要贯彻原则

年度决算，京瓷在第1年就实现了300万日元的利润。当时我想得很简单，照这样，成立公司时从京都银行贷款的1000万日元，“只要3年就能还清”。但我后来得知利润中约有一半要缴税，再扣除给董事们发的奖金，剩下的就只有区区100万日元了。按这个进度还清1000万日元贷款要花10年。我现在还记得，自己当时简直不知所措：“不愿欠债，想尽快还款，这种一厢情愿的想法太愚蠢了。”

我连要交税金、要给董事发奖金这类事都不知道，对“企业组织应该是什么样的”之类的企业组织理论就更是一无所知，因此也就没有先入之见。我经营企业，不受一般宣传的经营理论和常识的束缚，一边夜以继日拼命工作，一边在碰到实际问题时，就依据做人的原理原则，认真思考，为了达到最佳效果，实际需要什么样的经营体系与组织结构等。

关于企业经营的本质，我基于上述的思维方式，把它看得极其简单。前面已提到，在京瓷成立之前就职的公司中，我不仅负责新型陶瓷的开发，还负责生产和销售用新型陶瓷材料制成的零部件。因此，对于经营中的开发、生产、销售这三个环节，我都有自己独到的理解。

对我来说，企业经营就是把开发出来的产品投入生产，通过销售获得销售额。销售额减去所花费用的差额，就是损益，仅此而已。

蔬菜铺通过吊在天花板上的橡皮绳将篮子悬挂下来，卖菜所得的钱都放进去，再从里面找给顾客零钱，店关门后算账。从一天卖菜所得的钱中

减去进货的钱，剩下的就是今天的赚头。我发觉，这与企业经营本质上是一回事。

销售最大化，经费最小化

我时常会告诫自己在经营中不可持有“固定观念”。

举例来说，社会上认为，当期利润率有几个百分点就是优秀，而超过10%的话就是非常优秀的企业了。这被当作“常识”。然而，再也没有比这个“常识”更可怕的东西了。

有的企业每年都保证5%的利润率。即使日元升值，汇率大幅变动，通过努力经营，最终仍能确保每年5%的利润，但是，既然这份努力可以消化汇率变动，那么，如果没有这种变动也能付出那份努力的话，应该可以获得更高的利润率。

然而，由于5%的利润率已成为“常识”。企业为了完成这个目标采取各种措施，拼命努力。但一旦5%的利润率已经达到，就放下心来，不会付出更多努力去追求更高的利润率。“常识”可以帮助完成目标，却不能超越目标、成为再创新高的指标。

我认为，“利润无非就是销售额减去费用所得到的结果，若是如此，重要的就是努力使销售最大化，经费最小化，这样努力的结果，利润自然随之而来”。京瓷成立以来，就一直致力于构建实现“销售最大化，经费最小化”所必需的组织结构与经营体系。

我并非要否定常识。但因为我不知“常识”，才不得不基于“原理原则”进行判断。其结果就是我不断为实现销售最大、费用最小而付出努力。在这个过程中，京瓷成了高收益企业。

从本质上追究事物真相

还有这样一件事。

京瓷成立没多久，在某次会议上，财务负责人发言说到“强制存款的比例上升了”，我问“什么叫强制存款比例”，他回答说在银行贴现票据时，必须要强制增加一定比例的定期存款，这就是强制存款。他说的就是这强制存款的比例提高了。我又问“银行为什么要强制定期存款呢？”他回答：“银行就是这么个规矩。”我依照自己的理解，问“难道不奇怪吗？银行这么做，当支票无法兑现时银行会蒙受损失，银行为规避风险，才采取这种做法吧？”他回答说：“你说得不错。”我问道：“至今为止，我们的强制存款一直在增加吧？”“是的，一直在增加。”我又问“如果这样，现在票据贴现的余额和强制存款的余额分别是多少？”答复是强制存款的余额比票据贴现的余额还要高。我提出了自己的主张：“真是岂有此理。与其讨论提不提高强制存款的比例，不如说银行既然已经规避了风险，就应该废止强制存款。”

周围的人哑然失笑，好像我一个搞技术出身的人，完全不懂人情世故。他们说：“这是和银行打交道的规矩。我们没有信用时，银行还给我们1000万日元贷款呢，您讲这些歪理太可笑了。”

我当时想，世间竟有如此不合情理的怪事。但不久，报纸上刊登了大藏省关于“废除强制定期存款”的见解。“对照原理原则，不合理的事终究是不合理的。”我更增加了自信。

把产品打进美国市场

现在，日本市场的封闭性正受到来自国外的指责。但依我的经验，因为日本形成了僵化的市场秩序，不仅是对国外，对日本国内的新兴企业也采取封闭政策，日本的大企业只从自己的系列企业中进货。

所以创业当初，我们在国内推销产品很困难。鼎鼎大名的日本电器制造商，不愿意从京瓷这种没有名气又刚刚创业的中小企业采购货物。

那时，我这样想：

“日本的电子机械工业界，都靠从海外引进技术。若是海外的知名电子企业使用京瓷的产品，即使京瓷没名气，日本的大企业也会很快使用我们的产品吧！”

我既不会讲英语，也不懂贸易，但在公司刚成立不久的1962年，我便开始去开拓美国市场。

首次海外出差

1962年7月，我从日本出发前往美国，这是我第一次出国，别说英语，就连洋式马桶都不会用。听说千叶县松户有个熟人的小区住宅里有洋式坐便器，我还特地去他家实际体验了一番。

那个时代，美元兑日元的汇率是1：360，去美国，单是一个人的差旅费就是一笔不小的数字。这对刚起步的京瓷来说是个很大的负担。所以，当时我是怀着一种悲壮感踏上旅程的，“一定要在美国市场闯出一片天地”。当我向员工们宣布我的决定时，可能是大家领会了我的意图，也可能是为公司终于发展到可以有能力送员工去国外出差而感到欣喜，好几名干部特意搭乘从京都开出的东海道线的夜车，赶到东京羽田机场来送行。他们似乎是下班后从工场直接过来的，工作服都没换，冒着雨，向已坐在飞机里的我挥手送别。

飞机起飞后，员工们的心意让我欣喜，不由得沉浸于感慨之中。但一想到员工们对我的期待，我觉得不能把时间都耗在感激涕零上，于是，一抵达纽约，我马上就开始拜访客户。

然而，工作并没有想象中顺利。当时的做法是把贸易商社作为代理店，但商社却不积极。而且，我也不了解美国人的工作习惯，心里的焦躁感在蔓延。

住在肮脏的旅馆中，外出又不会讲英语，饭菜也不合口味。一想到员工的期待，我就想“无论如何必须拿到订单”。这个想法半夜袭来，让我做

起了噩梦，全身发冷，深夜突然惊醒，日复一日。最终，宝贵的经费都花光了，也没有任何与订货相关的收获。

那时，我当真想“不会再来美国了”。

以这次痛苦经历为教训，京瓷进一步提高技术能力，1965年再次访问美国时，终于成功拿到了美国大型电子制造商德州仪器（Texas Instruments）的订单，为其供应阿波罗计划中使用的电阻棒。以此为契机，京瓷与美国大企业的生意增加，如当初预想的一样，日本国内大型企业的订单也随之增多。

与美国人的思维方式一致

最初访美印象最深的是，美国人和我一样，也基于“原理原则”做出判断。这一点，后来在美国扩展事业时，给了我极大的自信和帮助。

日本的法律体系是以德国为模板确立的，其基本是成文法，而美国采用的是判例法，因此，美国人在日常会话中经常使用“reasonable”（合理）一词。例如，不说因为法律上有这项条款所以才这么定。在判断所有事物时，都要看这件事本身是不是“正当”或“妥当”，在这个意义上，使用reasonable这个词。

在审判中设立了陪审员制度，征集有良知的人，决定“这个案件应该这么来判决”。然后，根据这个判例来制定社会规范，日后类似的犯罪都以此为依据。这就是美国式做法。

诸如此类，在美国以判例法为基础，日常会话中会频繁出现“合理”这个词。因此，在判断事物时，他们自己认真考虑，认为“合理”的话，就会做出迅速而明确的决断。

不知是幸运还是不幸，我在经营中没有上司可以请教，又缺乏靠丰富的经验和知识做出判断的那种境遇。所以，与美国人一样，面对一个个具体的经营问题，我都自己思考，依据自己的良知和道德做出判断。

因此，在与美国人一起讨论时，就能与他们站在同一平台，以同样的速度讨论。若是他们认为某个事件“合理”，我按自己的想法也判断“正当”的话，就会当即得出一致的结论。京瓷在美国拓展经营的过程中，工

作的进展比预期更加顺利。

我想，这也是掌握了依据“原理原则”判断所带来的效果。

新股发行上市

1970年，多层IC封装的开发和批量生产获得成功，作为高收益企业，京瓷飞速成长。公司成立以来，销售额持续同比增长50%左右，而且利润率也达到了约40%。

因此，证券公司纷至沓来，费尽口舌劝公司上市。当时京瓷只是一个以订单方式从事精密陶瓷零部件生产的企业，所以那时候连上市的概念也不懂，也没想过要上市。但我还是接受了证券公司的热情劝说。在听取多方意见的过程中，我觉得为了公司和员工确实应该上市。

那时，他们教我有三种方式上市。三种方式分别是：其一，将原本在创业者手中的股票抛售到市场上；其二，公司发行新股，向市场公开；其三，将前两者折中，一部分抛售手中持有的股票，同时发行一部分新股。

据说通常采取第1种方法，创业者以及公司干部将持有的股份抛售来实现上市，原始股升值会给他们带来巨大的利润。这甚至被称为风险企业经营者的最高目标。事实上，证券公司也劝我说：“你从公司成立到现在历尽艰辛，作为所付出苦劳的回报，应该把手中持有的股票抛售出去。”但是我不同意这种说法，决定采取第2种方法，通过发行新股上市。

企业是什么，经营者是什么

那时我考虑的是：“经营者究竟是什么？”当时我是京瓷的社长，当然同时也是稻盛和夫个人，也就是说，兼备公司代表和个人的双重身份。有时候需要选择，是依公司期望的方向而动，还是为我个人的利益而动。在这个分水岭上，经营者存在本身，它的意义应该受到拷问。

另外，我也必须思考“企业是什么”这个问题。因为企业发不出声音，所以需要企业领导人，即经营者为之代言。

借上市之际，创业者公开抛售股票并没有错。经营者也完全不必有罪恶感。但是，如果公司会说话，也许就会说“对不起，如今需要设备投资，把原始股上市获得的利润用在设备投资上，企业就能巩固发展了”。

经营者是个人，同时也是法人代表，也就是必须是企业的代言人，必须侧耳倾听企业的呼声。

1971年10月1日，京瓷发行新股，股票在大阪证券交易所第二部以及京都证券交易所上市。

在首次交易中，京瓷的业绩受到高度评价，大量买家蜂拥而至，公开招股的价格是400日元，最终以590日元开盘，股票交易数量高达80万股。发行新股获得的资金最终悉数归到京瓷公司，这为公司日后发展提供了巨大的动力。

在上市这个分水岭面前，“企业和经营者应该怎么做？”对此，我做了

认真的思考。我没有选择让自己个人更多获利的方式，而选择了更好地推动企业发展的方法。我认为这个判断促进了京瓷后来的发展。

第4章 满足客户需求的经营

做客户的仆人

我经常对员工说“要做客户的仆人”。这句话表明了与顾客打交道的态度，同时还意味着将“顾客至上”贯彻始终。京瓷在经营中，无论研究、生产还是销售，各个部门都要彻底地理解和重视顾客的需求。实际上，对刚起步的风险企业来说，这是唯一的生存之道。

我一贯强调，特别是接待客户的姿态，要把自己定位为心甘情愿为客户服务的仆人。“心甘情愿”不是“勉勉强强不得已”的意思，而是乐于当客户的仆人，主动、愉快地为客户服务。不肯尽力去做客户的仆人，不管销售战略如何高明，也只能是画饼充饥。即使一时取得了成效，也只是单笔生意，成功难以延续。彻底地为客户做奉献，这也是经营的大原则之一。

但是，虽说要彻底奉献，但事情本身存在界限。以价格为例，无论多么便宜，也不能赔本赚吆喝。另外，关于产品质量，要追求绝对的高品质在现实中也是不可能的。再说交货日期。采购资材、生产流程以及运输等环节都要花费时间，交期不可能为零。

然而，只有对顾客的态度、服务是没有界限的。所以，必须当好顾客的仆人，为顾客提供最好的服务。

以未来进行时开发产品

毋庸赘言，若是产品不符合顾客的需求，即使去客户那儿推销也无济于事。然而，要事先准备好客户所需产品的生产设备，具备开发这种产品的技术能力，却往往不可能。特别是风险企业等规模不大的公司，具备多种产品及其开发能力的，更是稀缺。

然而，有时客户会提出“如能开发出这样的产品我们就下单”，但客户的设计书往往远远超出行业和公司现有的技术水平。当听到客户这种需求时，即使现在公司没有这类产品，或者现有的技术能力不足以应对，首先要说：“行！”把订单接下来。这个态度非常重要。先拿下订单，然后再研究“如何开发”“如何在短期内交货”。为了不给已经下单的客户造成困惑，就要拼死力开发。这种态度风险企业必须具备。

无论是企业，还是个人，能力这东西要用将来进行时来考虑，这点很重要。先果断设定高于自己能力的目标，最初就下定决心，设立现在看似“不可能完成”的高目标，在将来的某个时刻达成它。然后再思考具体的方法，提高自己的能力以达成那个高目标。

以现在的能力来判断是否可行，就不可能做成新的事情。现在没能力做的事，无论如何也要把它做成，只有这种心态才能有真正的创造。

不以未来进行时思考自己的能力，风险企业和中坚企业就无处寻找新的商机。咀嚼客户的需求，斟酌公司技术的潜力。当机立断说“这种产品，在这个交期内，我们一定能做出来”，缺乏这种魄力，原本就知名度

不高的风险企业就无法将商业机会转化为发展成果。

“会划破手”的产品

在产品品质上，我要求京瓷必须优于竞争对手，并能向客户稳定提供货源，需要建立这种保证体制，否则事业不可能顺利发展。

从创业时代起，在品质上，我一直对员工强调，必须生产出“会划破手”的产品，意思是具备崭新纸币那样手感的完美的产品。如果产品的品质达不到这样的程度，就不能真正让客户满意。

曾有过这样一件事。有一个技术员经过几个月的艰苦工作，终于完成了一个产品的样本，拿来向我报告。但是，我一看那样品，就冷冷地说：“颜色不对！”

“我所期待的是高水准的产品，不是性能上勉强合格的东西。一看这样品的颜色就不对头，这样的东西我不认可。”

我这么说，他很不服气。因为经过了语言难以表述的辛劳，所以他抑制不住感情。他反驳道：“你说什么颜色不对，但是样品的性能完全满足要求。”

因为自己花费几个月的时间好不容易做出的样品，却让我轻易否定了，他愤怒发火或许是很自然的事。但我还是坚持我的意见：“我在头脑里‘看见的东西’可不是这种颜色的陶瓷产品。”我命令他必须重做。我让他重做了若干次，直到他做出了与我头脑中“看见的东西”完全相同的样品。

这时候我强调说：“开发人员必须做出会划破手的产品。因为产品太

漂亮、太过完美，如果去冒犯它、用手去碰它，手就会划破，必须做出如此完美无瑕的产品。”

这里所说的“会划破手”的产品，不仅是指具备优越的性能，而且要求在颜色、形状上都尽善尽美、无可挑剔，同时在产品 quality 上必须超出客户要求的基准。我常说：“哪怕说是质量过剩也行，首先必须不惜一切努力，做出‘会划破手’的产品。对于开发人员来说，这一点非常重要。”

先不考虑成本，首先做出最高品质的产品，哪怕一个也行。然后，再将成本列入考虑，研究如何批量生产。我认为，这就是我们应该采取的方法。

产品反映制造者的心。马虎的人做出粗劣的产品，认真的人做出精致的产品。以马虎的态度完成粗糙的作业，然后从已做出的产品中挑选良品，这种情况实际上并不少见。我认为，我们必须设计完美的作业工序，然后“侧耳倾听产品发出的声音”，细致缜密，全神贯注，做出“会划破手”的产品。

定价即经营

我认为，定价就是定经营的死活。

给产品定价有多种考虑方法。是低价，薄利多销？还是高价，厚利少销？设定价格有无数种选择。可以说，定价体现了经营者的经营思想。

为产品定下某种价格，产品究竟能卖出多少，获利多少，极难预测。定价过高，产品卖不出去；定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之定价失误，就会给企业带来莫大的损失。

正确认识自己产品的价值，在此基础上，使单品的利润与销售数量的乘积最大，要找出这一点，据此定价。这一点也必须是顾客乐意购买的价格。

对制造商来说，一旦经过深思熟虑确定最终的价格，就必须做出努力，以求获得最大的利润。这时，“材料费多少”“人工费多少”“各种经费多少”，这类固有观念和常识要统统抛开。价格再加上既定的规格要求、品质要求，在满足客户一切条件的范围之内，用最低的成本制造出商品，这种努力至关重要。

赢得客户的尊敬

老话说，经商的最高境界在于赢得客户的信任。日语中表示赚钱的“儲”字拆开看就是“信者”。从古至今人们都说，信任你的人增加，你获得的利润就会增加。话虽没错，但我认为还有比信任更高层次的境界。

当然，信用是经商的基本。在经商的过程中，首先要做出努力，积累顾客的信任。但是，在追求“信用”之上，还要追求“德”。

在既定的交货时间内，以合适的价格提供给客户优质的产品。凭这些可以量化的因素，努力为客户做奉献，确实可以赢得顾客的信任。然而，我认为还有比这更高的水准，那就是赢得顾客的尊敬。这是一个更高的层次。

若是赢得了顾客的尊敬，与别家公司比较质量的高低，或者价格比它们高些、低些，这些问题都可以超越。如果在顾客的心里埋下“无论如何也想买这家公司的产品”的种子，顾客就会优先购买这家公司的产品。相反，如果顾客心中想的是“那家公司的产品不想要”，即使价格再便宜，也不会有太多的人光顾。

达到让人尊敬的程度，与顾客构建这种绝对性的关系，这才是真正的经商。要做到这一点，经营者与员工必须具备值得顾客尊敬的高尚品质。

企业就是一面镜子，这镜子映照出经营者及其员工的心灵。正因为如此，尤其是经营者要不断努力提升自己的品格。

第5章 挑战未来的创造性经营

不断挑战

人们常说“京瓷的发展，是因为及时参与了精密陶瓷这一成长性看好的事业；是因为京瓷具备了优秀的技术开发能力；另外也因为京瓷正好赶上了时代的潮流”。也就是说，有先见之明，有技术能力，而且运气好，才成就了京瓷的大发展。

但这只是片面的看法。我认为，若京瓷进入其他业务领域，同样会获得成功。因为京瓷具备了挑战新事业并赢得成功的所有必要条件。

要开展一项新事业，首先必须具备进行挑战的坚定的姿态。一般认为，在新事业展开时，要优先考虑资金能力、市场能力和技术能力等。但是，这些经营资源即使是必要条件，却不是充分条件。而作为前提，果断进行挑战的姿态最重要。

实际上我一直都在挑战新事业，纵有千难万苦也绝不放弃。我向员工们传递这一精神，为了证实这一论断的重要性，我们在不同领域多方位谋求发展。

其结果是京瓷没有停留在新型陶瓷零件一项事业上，而是向多项事业进军，从太阳能电池、打印机、手机等消费品到KDDI等电信事业，都获得了成功。

进入保守不前的那一刻，就是企业衰退的开始。为了避免这种情况，

就必须不断向新事业进军并获取成功。企业果断地向新事业挺进，员工就得到鼓舞并不惜努力。

因为如此，经营者必须不停顿地挑战。更重要的是，即使走在前头的经营者失败了，继承这种精神的员工也会继续奋勇挑战，必须营造这样的企业文化氛围。

挑战的资格

说起“挑战”，好像很勇猛，听起来很舒服，但其中伴随着巨大的危险。我之所以可以不断挑战新事业，有个前提，就是财务状况良好，承受得起风险。

举例来说，趁1984年通信市场自由化之机，我创建了第二电电（DDI）。那时京瓷有1000亿日元以上的内部留存，即使通信业务失败，也不会动摇京瓷的根基。

有这种保障才能果断地展开新的事业，没有后盾的盲目挑战不过是蛮勇而已。要想在无论遭遇何种危机时企业都能安全航行，必须具备与此相应的资金能力和财务保障，必须在这基础上展开新事业。

另外，挑战需要无限的努力，需要正面迎击困难的勇气。忍受不了这个艰辛的过程，新事业就不可能成功。

缺乏这些资质的人，就不要轻率地开口提挑战。坚实的财务基础自不必说，只有具有挑战的姿态和相应觉悟的人，才能挑战独创性事业并获得成功。

描绘无限梦想

风险企业的经营者必须是不断挑战新事物的人。

换句话说，不能是停滞不前、安于现状的人。另外，必须是满怀希望、能为未来描绘无限梦想的人。

还有，必须是不拘于常识的人，不被常识所束缚，相信只要努力就能开辟成功道路的人。

为了将梦想变成现实，必须具备坚强的意志和巨大的热情。“想要这样”“必须做成这样”，这种强烈的意志必须从灵魂深处迸发出来。

不管遇到何种困难，坚决克服它，不达目的誓不罢休，这种强烈的意志，必须从心底喷涌而出，不是这样的人就不可能成就创造性的事业。

“先凑合着干干试试”“因为人家干了，我也干”，仅是这种程度，新事业绝不会成功。不管遇到什么困难都决不放弃，非实现不可，如果缺乏这种强烈的愿望，新事业的成功也好，企业的多元化经营也好，基本上都不可能。

渗透到潜意识的强烈愿望

许多人说，在研究开发领域，多个研发课题中，有一部分成功就不错了。我认为这不对。

我作为技术员开始步入社会，长年从事研究开发。我采用的方法，如果打个比方来说，就像狩猎民族追逐猎物那样，一枪在手，跟随猎物的足迹，不眠不休地追踪、追逼，无论如何也要逮到猎物。

就是说，“无论如何非这样不可”的愿望，“不管怎样必须干成”的责任感，“绝不示弱”的、激励自己的意志，用这样的愿望、责任感、意志，坚持到最后获得成功。

我经常在公司里说，“怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望，以此来实现自己定下的目标”。

只要有强烈的愿望，目标一定能实现。因为，愿望如果强烈，就会深深渗入自己的潜意识中。这种潜意识中的愿望，不管是本人在睡觉时，还是似乎什么也不考虑时，它都一直在活动，促使人采取行动，直到愿望实现。

如果愿望单单停留在希望的层面，绝不会成功。日复一日，反复思考，渗进潜意识，抱有如此强烈的愿望并将其付诸实践，即使是在新领域中，目标也一定能实现。

多层IC封装的开发

在这里，我想谈及在京瓷发展中具有划时代意义的产品——“多层IC封装”的开发。

IC（集成电路）在我们身边的电子产品中被广为应用，已成为我们生活中不可或缺的东西。保护IC的东西被称为IC封装。

20世纪60年代，京瓷创立后没多久，正值电子产业的蓬勃发展期。晶体管技术确立不久，IC、LSI（大规模集成电路）又掀起另一股时代浪潮。于是，位于美国西海岸的硅谷，与半导体相关的企业大量涌现。这些企业来到京瓷，多半是为了从京瓷购买保护半导体芯片的陶瓷零部件。

1969年春天，我拜会美国某家电子零件制造商时，接到生产高密度封装的委托。这就是第一代多层IC封装。

长宽25毫米，厚0.6毫米、印刷了电路的两层陶瓷板相重叠，在这两层电路板之间通过92个0.25毫米的小孔接通电流，还要从四周引出36根细栓。这远远超出了京瓷当时的技术水平。

真正的创造来自哪里

这一划时代的产品，开发时间只有短短3个月，这是客户的要求。我想，只要集当时京瓷技术之大成，应该能做，因此接下了订单。然而，一旦进入实际的试制阶段，我才明白这项工作的难度之高，完全出于想象。

首先，公司没有进行细微印刷加工的机器。而且，要在陶瓷板上钻出直径0.3毫米这么微小的孔，这项技术也没有。另外，陶瓷板的烧结过程中，印刷好电路的金属会燃掉。最难的是让两片陶瓷板紧密贴合，因为陶瓷板在烧制过程中会扭曲变形，很难紧紧结合在一起。好不容易解决了这些难题，但接下来的问题是通过92个小孔的通电接线接触不良，开发工作难以进展。

开发团队在两个月中几乎不眠不休，没人提醒的话连吃饭都会忘记，绞尽脑汁，千方百计，全身心投入。总算做出了一个，虽然只有一个，但终于做出来了，那一刻的喜悦之情是任何东西替代不了的。

这期间，在这些开发人员的头脑中没有任何一丝杂念。在制作一个合格品的过程中，为了克服一个接一个冒出来的障碍，不管睡着还是醒着，开发人员每时每刻都在思考解决方法。他们决不从困难中逃避，用真挚的态度从正面面对困难，认真解决。

在这种状态下，原以为很困难的技术问题一个个迎刃而解。我甚至想，那也许是因为神看见了我们拼命工作的样子，那极度认真的状态，被感动了，同情我们，怜爱我们，因而伸出了援助之手。

常有这样的情况发生：难啊难！被逼到了穷途末路，在这种状态中，会突然发现迄今为止一直被忽略的现象，因而一举解决问题取得进展。

这或许应该称为“神轻声的启示”，正是这一瞬间，才踏上了真正的创造之路。

也就是说，只有在相伴着紧迫感的状况之中，创造之神才会出手相助。只有在以真挚的态度面对困难、处理问题的时候，神才会打开创造之门。在闲暇和安乐之中只会萌生不疼不痒、心血来潮的念头。

我从开发多层IC封装的过程中，学到了这些宝贵的经验。这一产品的开发成功，带来了京瓷往后的高速发展。

崇高的志向是能量的源泉

人为什么而活着？我觉得应该思考一下这个问题。不管时代和国家如何变迁，“既然生而为人，希望过一个充实的人生”，大概每个人都会这么想吧。当回首往事时，感到“为世人做出了贡献，自己也很幸福”。我想这才是人们最终所追求的人生状态。

不错！这一定是人们所追求的人生态度。我为什么对此深信不疑呢，因为凡是人，都有将自己的工作和人生正当化的强烈欲望。换句话说，人们总想在自己的人生和工作中寻找出价值和意义。若非如此，没有人愿意几十年如一日，持续不断地勤奋工作。

更重要的是，人生的目标必须志向高远。低层次的、往后会懊悔的志向，会在中途让自己的热情下降。

另外，一般认为，有积极性，有高涨的热情就一定可以成功，但如果热情中夹杂私心，成功的原因同样会成为没落的原因。也就是说，不纯粹的高涨的热情虽会带来成功的美酒，也挖下了失败的陷阱。

当然，事业要成功，首先需要不同于常人的巨大的热情。然而在成功的过程中，如果人格、人生观和哲学不予净化，没有提高，这种成功就无法延续。在这种情况下，过于强烈的热情，在某个时候就会与周围发生摩擦。而且，过于极端的目标必达意识，可能驱使人做出违法的行为，从而成为没落的原因。

要成就某项事业，需要极大的能量。正因为如此，必须具备任何人、

从任何角度看都能认同的高迈的志向和目的。否则，就不能发挥出自己全部的潜力，就不能得到周围人们的帮助，就不能将成功延续下去。

相信自己

我一贯注重独创性。所谓独创性，就是实现他人从未做过的事情，或是他人认为无法做到的事情。

日本的技术和经营方式，大都模仿欧美，通过日本原创而获得成功的事例鲜有耳闻。作为技术人员，作为日本人，这是令人遗憾的事。我想，按照日本人的思维模式，很难萌发创造性的事物。我甚至觉得，在创造性领域中，日本人背负着不利的条件。

然而，要想积极开展事业，创造性的姿态不可或缺。当然，向过去无人涉足的、真正创造性的事物发起挑战，难度之高也是其他工作无法比拟的。

这就如同在伸手不见五指的黑暗中，无人引导，摸索前行。此时，莽撞之徒或许会起身横冲直撞，然而，他必定会即刻被那些难以发觉的坑洼绊倒摔跤。

再看那谨小慎微之辈，也许会四肢匍匐于地，畏怯地用手爬行探路。其中不乏胆小鬼，瞻前顾后，不敢进也不敢退，只能原地踏步。在开拓未知领域时，人的性格、人格就会显露无遗。

独辟蹊径与步人后尘完全不同。前者凡事只能自己去证实，就是说必须用自己的手触摸，用自己的脚踩踏，用自己的头脑确认，才能不断前进。而后者只需追从前人的足迹。

从想要开始真正创造的那一刻起，最重要的就是信任自己，也就是要有自信。相信自己心中持有的确凿而不可动摇的判断基准，并据此采取行动。否则，就会在创新领域的摸索之路上迷失方向。

力求完美

在研究开发和开展新事业等创造性领域工作的人，在技术方面当然要求出类拔萃，在精神层面也必须充实，要有自己衡量事物的尺度，也就是说需要具备判断事物的基准。

以我的亲身经验为例。我在学生时代做的实验可以说就是胡闹，在化学实验中，分析值与课本上的数据没有一次能对上。因为实验结果与老师所出示的不同，所以有好多次都要重新做实验以修正数据。

因为有前例做基准，所以能了解自己的错误并加以修正。然而，若是不存在任何可以比较的对象，用什么来判断自己是否正确呢？甚至连是否需要修正都无法判断。

这时候，不是“做到这个程度就行了”，而是对任何事都要追求完美，这种态度很重要。

举例来说，大多数医生都不敢为自己的妻子和父母等近亲做诊断。特别是外科手术时，大都不敢亲手主刀，而是拜托自己信赖的医生，就是说无法信赖自己。

战争时期，在海军航空队中维修设备的伯父也提过类似的事。

负责维修飞机的人必须作为飞行员乘上轰炸机，但这时，自己维修的飞机自己不敢乘，而要与战友维修的飞机交换搭乘。

究其理由，若是每天都认真仔细地维护保养飞机，就会对飞机的安全

性具备自信。如果没做到这种程度，就不会有充分的自信。

飞机的维修保养会严格依照规定实施，维修人员也会拼命工作。但若问“是否完美”却没有确凿的自信。因此考虑到万一，才搭乘他人维修的飞机。

刚才讲到的关于医生的事也一样，因为没有做到完美，所以缺乏自己对于自己的信任。但如果我是外科医生，在亲人需要手术时，我会亲自主刀，而不会拜托任何人。如果我是个维修员，就会搭乘自己维修保养的飞机。

为什么？因为我有自信。我自己每天都在持续地实践，追求完美的生活态度。只有每天都实行完美主义，才有自信去决定自己的方向。反过来说，若是缺乏追求完美的生活态度，就无法信赖自己，成为不知道飞向何方的迷航的飞机。

要达到完美，就意味着要抑制自我姑息的情绪，不许自己找借口，时时用一丝不苟的态度严格自律。

只在必要的瞬间集中精力就行，这种马虎安易的态度不可取。保持充分的紧张感认真对待日常的工作，所有事情都要认真处理。养成这种习惯非常必要。

磨炼出这种敏锐的神经，习惯成自然，那么，即使在毫无经验的、创造性领域中，我们也能做出正确的判断。

第6章 阿米巴经营与单位时间核算制度

全员参与的经营

组织越是肥大，就越难发现浪费。在京瓷持续成长、组织不断扩大的过程中，我意识到，必须要把大组织分割为小组织（细胞），消除经营中的损失浪费。另外，为了让企业中每个人都能干劲十足地工作，需要一种组织形式，便于最大限度发挥每个人的能力。从这个观点出发，我想出来的经营手法就是阿米巴经营。

一个个组织随着环境的变化而变换它的形式，实现自我增值，故称为阿米巴（变形虫）。阿米巴在公司内部互相进行买卖，如同一个中小企业在活动。

中小企业的经营者千方百计，在大企业无法盈利的工作中想方设法谋取利润，顽强地生存。阿米巴经营目的是在企业内部形成这种与中小企业相似的有生命力的组织体，在公司内部培育出与中小企业经营者具备相同经营感觉的领导人。

再则，处于末端的每个员工都掌握自己所在阿米巴的经营目标，在各自的岗位上为提升业绩而努力，实现全员参与型经营。这些就是阿米巴经营的目的。

把经营委托给阿米巴长

关于组织，有根据产品分组的阿米巴，其中，虽只有一个品种但生产规模很大的；还有按照制造工序划分阿米巴。在每个阿米巴的人数上，虽然有个大概的基准，却不要求相同或者固定，所以不设立绝对的基准。正如阿米巴这个名称一样，组织及人数等可依据经营环境自由变化。

虽然总公司有时会对各个阿米巴下达指示，但基本上把经营委托给各个阿米巴长。虽然上司的认可是必要的，但各个阿米巴的经营计划、业绩管理，从货物采购，到劳务管理，全部都交由阿米巴长来决策。

这种阿米巴经营从创业不久开始延续下来，京瓷的阿米巴长，即使是30多岁的年轻人，也每天都带着核算意识，通过经营实践，养成了非常敏锐的经营感觉。

除此之外，刚进公司的年轻员工也马上能得到锻炼，培养出扎实的核算意识。如果上司不经意间造成了浪费，他们也会毫不留情地指出“这样不行，会增加经费的”。这就是我之前提到的，全员参与的经营。

把心心相印的信赖关系作为基础

阿米巴以独特的计算方式来表示收支，就是单位时间产生多少附加值。简单来说，各阿米巴的销售额减去消耗的全部费用，剩下的余额，除以月总劳动时间，以这个数字作为经营指标。我称之为单位时间核算制度。

在京瓷，做出了高业绩就自以为了不起，在公司内摆架子，逞威风，其中还有要求奖金回报，这类现象一概没有。阿米巴经营不是需要物质刺激的经营体系。

阿米巴经营虽然是一种经营体系，但又不单纯是一种经营手法。如果仅是经营手法，那就像衣服一样，只要学会穿着的方法和程序，就能轻而易举地穿上身。然而，把阿米巴经营仅仅当作手法引入，并不能正常发挥它的功能。阿米巴经营的基础中，必须要有前面提到的京瓷哲学。

京瓷的经营理念如前所述，是“追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展做出贡献”，经营目的不在于谋求经营者的利益，而是为全体员工谋幸福。因此，经营者能够毫不迟疑地从正面要求各阿米巴拼命工作。

为了让阿米巴经营正常运转，就必须存在像京瓷哲学中所说的员工与经营者，以及员工与员工之间深厚的相互信赖关系。同时还必须构筑一种公司风气：大家都努力去做“作为人应该做的正确之事”。否则的话，阿米巴经营会挑起员工间不正当的竞争心，甚至可能导致恶习猖獗，造成企业

人心涣散、道德崩溃。

对阿米巴经营来说，最重要的不是自己的组织获得了多少利润，而是要让大家考虑，自己的组织在每小时生产了多少附加值，对作为命运共同体的公司做出了多少贡献。

所以即使阿米巴对公司有很大贡献，也不发奖金。金钱纵然可以操纵人心，但只能奏效一时。在阿米巴经营中，即使业绩突出，也只给予精神上的鼓励，只给名誉。

从相互信赖的同伴那里获得赞赏与感谢，是最高的报偿。为了让员工自然而然接受这种基于人类本质的思维方式，上述经营理念与京瓷哲学是必不可少的。

第二部分“哲学”的根基之一 稻盛和夫的思想



1973年提出如下目标：月销售额达到18亿日元，全体员工去关岛旅游；
月销售额突破20亿日元，全体员工去夏威夷旅游（左边第2人是作者）。

第7章 人生方程式

“能力”是先天的

创立京瓷不久，我找出了表达工作和人生成果的方程式，即

人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

我多年来一直是依据这个方程式工作的，也只有这个方程式才能解释自己的人生和京瓷的发展。

1932年1月，我出生在鹿儿岛市内一个并不富足的家庭里。不是名门望族，没有显赫的家世，而我自己的中学大学入学考试，还有求职考试每次都失败。从这些经历来看，我只是一个具有平均能力的平凡之人。同时，京瓷也只是由具有平均能力的人组成的集团。

能力平凡的我，有什么办法可以成就不平凡的事业呢？苦思冥想的结果，得出的就是这个方程式。

表达人生的结果以及工作的成果的这个方程式的三个要素中，“能力”大多是先天的。父母或上天授予的智力、运动神经和健康都如此，这些都是人生中重要的资产。

在漫长的人生中，难免几度沉浮。在此过程中，强健的体魄无疑是一笔很大的财富，但是，就是这个健康中，也有许多先天的因素，自己个人对此无法全面负责。

如果给这个可叫作天赋的“能力”打分，那会有个人差，可从0分到100分打分。

“热情”由意志决定

这个“能力”再乘上“热情”这一要素。

“热情”也可以称为“努力”。从完全没干劲、没朝气、没霸气的人，到对工作、人生充满燃烧般的热情、拼命工作的人，之间也存在个人差，也从0分到100分打分。这里说的“热情”，可以由自身的意志来决定。

我最大限度地发挥“热情”，持续无止境的努力。在最初就职的电瓷瓶制造公司从事新型陶瓷的研究时，从与同伴创立京瓷公司起一直到现在，我觉得只有付出数倍于人的努力才能追上别人，因而全身心地投入工作。身边的人常说：“总有一天会累趴下”。

可将此比喻为跑马拉松。42.195公里的距离，像跑短跑那样，用全力全速去跑，世上的人看到我这么蛮干，奚落我、讽刺我也属正常。

我的想法是，既然来参加比赛，若是慢悠悠跑在最后就没有意义，至少在最初的两公里我想与跑得最快的人一起，所以从一开始就全力奔跑起来。

然而，跑完这两公里，环顾四周，所谓的知名选手也并不太快，于是我就想“这样的话，我还行”，于是再加速。在这个过程中一举超越了前面的选手。这就是我直观的印象。

“思维方式”从正到负

接下来的“思维方式”是最重要的要素。

所谓“思维方式”，发自人的灵魂，亦可称为人生态度。这种态度是不是正确？要受到追问。前面提到的“能力”与“热情”是从0分到100分，而“思维方式”有更大的振幅，从-100分到+100分。持有否定思维方式的人，他的人生会迎来负面的结局，这种情况非常多。对此，用这个方程式就能做出解释。

因为“能力”“热情”“思维方式”三要素是相乘关系，所以人生工作的结果就会有天壤之别。

举例来说，如果有人身体健康，运动神经发达，头脑也聪敏，“能力”这项能打到90分。但如此有能力的人，若是过于相信自己，自以为“头脑聪明，体育好，很健康”，因而不愿认真努力，那么他的“热情”只有30分。90分的能力乘以30分的热情，他只能得到2700分。

另一人，认为“自己的能力只能算中等偏上，只可打60分。正因为没有杰出的才能，所以必须拼命努力”，从而点燃热情，埋头苦干。那么他的“热情”可以打90分，这么一来，60分乘以90分，得到5400分，是刚才那位聪明人的两倍。然后在这个结果上要再与从-100分到+100分的“思维方式”相乘。

求职过程中自暴自弃

若愤世嫉俗，妒恨他人，否定真挚的生活态度，即以否定态度对待生活，那么，在前述方程式中的“思维方式”就成为负值，这时，“能力”越强，“热情”越高，人生和工作的结果就会越糟糕。是否拥有正确的哲学，人生的结果将截然不同。

当我大学毕业时，正赶上就业难的时期，我的就职活动碰了壁。

为了省钱，我乘普通列车，花了3天时间从鹿儿岛来到东京找工作，但没有一家公司录用我。那时，没有门路就找不到工作。

于是我开始自暴自弃，走在鹿儿岛繁华的大街上，我曾经想过：“世间穷人没好报，不公道不平等横行于世。与这个冷漠的社会相比，充满道义人情的仁侠世界不是更有人性吗？倘若如此，倒不如加入黑道呢。”

现在想来，当初若是真的加入黑道，恐怕在九州如今已经自成帮派、小有名气了。

因为我有不亚于任何人的“热情”，也不缺乏“能力”，但“思维方式”却偏离了正道，朝着反社会的方向，那么我的人生结果很可能出现很大的负值。

“能力”与“热情”的重要性也许众所周知。但这“思维方式”、哲学在人生中何等重要，却没有任何人教我们。然而，看这个方程式可以明白，在人生中，持有正确的“思维方式”才是最重要的。

成功的王道

松下幸之助先生和本田宗一郎先生都没受过高等教育，一出校门就开始了学徒生涯。他们既没有最高学府的学问经历，也没有多少专业知识。

但比什么都强的是，他们两人胸中都有燃烧的“热情”，都付出了不亚于任何人的努力。同时，他们具备崇高的思想，希望通过自己的事业，为员工、为世上众多的人做出贡献。

人往往如此，越是毕业于名校，越是有学问，就越依赖于“能力”，而对“热情”、“思维方式”重要性的认识趋于淡漠。可能是这个原因吧，毕业于名校的创业者中，获得成功的人意外地少。

我觉得，正因为有才能，才无法谦虚地思考，不肯诚实地付出努力。

成功无捷径。始终满怀热情，坚持认真踏实地努力，看来这是愚笨无比的方法，实际上却是通往成功的王道。

第8章 境由心造

驱动潜意识

我认为，事情会像心中所描述的那样成为现实。潜意识会引领人走向成功。

为经营课题和各种问题所困扰，一筹莫展，这是经营者的家常便饭。对于悬而未决的难题，全身心地投入，睡也想、醒也想，24小时不停地思考，能不能做到这一点，是成败的分水岭。

强烈而持续的愿望会渗透到潜意识中。于是，在休息或是半睡半醒的瞬间，即使在与该难题分离的时段，潜意识也会启动，给我们成功的启示。

心理学家认为，潜意识的容量远远大于显意识。另外，在通过催眠调查人下意识的心理学实验中，当事者说出自己没有意识到的事情，这类情况也不少见。

事实上，在日常生活中，不只是显意识派用场，潜意识发挥作用的时候也很多。

例如开车，新学车的人靠驱动显意识，把注意力集中在驾驶上：“左脚踩下离合器，同时左手挂挡，然后脚缓缓抬起离合踏板……”但习惯之后，意识完全不放在开车上，一边思考别的事情，一边照样轻松驾驶。这就是潜意识在发挥作用的缘故。

可是要达到这一步，必须经历全身心投入、不断驱动显意识的过程。

也就是说，为了让潜意识起作用，就必须让愿望强烈到渗透至显意识之下。对眼前的课题敷衍应付、淡然处之，这种状态下，愿望绝不可能进入潜意识。

要想成功，就要持续怀有如烈火般熊熊燃烧的热情，只有这样愿望才能渗入到潜意识。就算没有特意去意识，潜意识也会带你走上梦想成真的道路。

所谓“看见”

我在公司里一直都说“要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望，以此来达成自己设立的目标”。

强烈的愿望与反复思考是同一个意思。就是说，如果渴望成功，对相关课题就必须反复不断地模拟推演。

想成就全新的事业必然会遭遇重重障碍。所以，针对这些障碍，事先要在一切方面研究对策。在反复的模拟演习中计划进展的情形，就会在自己的头脑中被鲜明地描绘出来。

也就是说，对成功的过程进行反复的思考，这时，现实中未曾经历的事就好像已经获得成功一样，那情景会鲜明地、像彩色影像那样浮现在眼前。要达到这种程度，必须持续不停地思索。

为在新事业中获得成功，必须持续保持强烈的思索，直至能够“看见”成功的样子。如果没有如此良苦用心，开辟新领域的经营活动绝不会成功。

唤来幸运的“美丽心灵”

经常看到这样的人——有能力，又一直拼命努力工作，却见不到成功的果实。观察这种人，持“只考虑自己的利益”这类错误思维方式的占多数。他们的心灵是浑浊的。

能够获得成功的人，在具有刚才讲到的“强烈愿望”的同时，还要怀有一颗美丽的、明朗的、没有丝毫杂念的、纯粹的心。

比如，定下“想增加销售额”的目标。但确立这个目标时心灵的状态是：“虽想增加销售额，但是障碍重重，实际上很难达到。”在这种忧心忡忡的状态下，实现目标真的会很难。还有一种心理状态“想增加销售额，这样自己的娱乐费就可以增加”，出于自私的动机，目的也很难达到。

需要追问描绘愿望的那颗心的状态。如有让心灵负疚的“浊物”和“污垢”存在，就绝对无法达成目标。

与宇宙的意志相一致

对于上述结论，我这么思考：宇宙间存在着让一切事物生成发展的真理，我们的思维方式和生活态度只要顺应这宇宙的真理，就一定会顺利。

在宇宙物理学中，与开辟宇宙相关的宇宙大爆炸学说已成定论。在约140亿年前，宇宙起源于一小撮基本粒子引发的大爆炸。现在宇宙还在不断膨胀。

根据这个学说，伴随着大爆炸，基本粒子结合，产生质子、中子和介子，形成原子核。电子被吸引到原子核周围，这就形成了原子。接着原子结合成分子，分子结合成高分子。生命体诞生。生命体不断进化，造就了今天这个不可思议的伟大的宇宙。

就这样，宇宙没有一刻停滞，山川草木，一切的一切都在不断地生成发展。基本粒子本可以一直保持它基本粒子的状态，但它演变成了原子，原子到分子，再到高分子，高分子到生命体，生命体至今不肯停止它的进化。

一切事物都不停顿地生长发展，宇宙间存在着这种潮流。我认为，这就是宇宙的意志，或可称为宇宙的真理。

森罗万象，一切事物都在进化发展，是否与这种宇宙的潮流合拍，决定了人生与工作的成败。这是我的观点。与宇宙的潮流相协调，采取不断进取的思维方式和生活态度，人生和事业就能获得丰硕的成果。

如果是这样，那么，与宇宙的意志相协调的思维方式是什么呢？容纳一切事物并促进其发展，也就是基督教所说的“爱”，佛教教导的“慈悲”，换句话说，就是充满温暖的关爱之心。

第9章 关爱之心

利他心

关爱之心和“爱”，也可以称作“利他心”。所谓利他心，就是不只考虑自己的利益，就算做出自我牺牲，也要为对方尽力的那颗心，是作为人最美丽的心。我觉得在商业世界里，利他心也是最重要的。

很多人认为，在竞争激烈、弱肉强食的商业社会中，讲什么“爱”和“利他”，只会失败，不可能成功。在此，我想举一例来证明事实并非如此。

京瓷的美国分公司AVX公司是一家电子零部件制造商，1995年在纽约交易所重新上市。从收购该公司到重新上市，其间的经历表明，即使在商界，“利他”精神也特别重要。即使短期会有一些牺牲，但长远来讲必定会得到回报。

邂逅AVX公司

我与AVX公司的邂逅可以追溯到1974年。当时该公司的经营者名叫马歇尔·巴特勒。他提出一项申请，要求终止爱诺box（AVX公司前身）与京瓷签订的一项专利合同。我与AVX公司及巴特勒先生就是在这种情况下见面的。

早在20世纪70年代初，我就深信应用多层陶瓷技术的大容量复合电容器一定前景光明。得知美国爱诺box公司业已掌握了此项生产技术，我决心引进该技术。

那时签订了购买该项专利的合同。内容是京瓷在日本生产多层陶瓷电容器，并在全世界销售，而在日本国内的销售则由京瓷垄断。

之后，爱诺box分化为两个公司，其中涉及多层陶瓷电容器业务的就是AVX公司，巴特勒就任该公司的一把手。他上任后得知爱诺box与京瓷签订合同的内容后，提出要终止该项合同。大概是他感觉到，日本电子市场前途一片大好，合同内容却规定“AVX公司的多层陶瓷电容器不能在日本销售”，这明显对自己公司不利。他给京瓷寄来一封信函，希望废除这项合同。

主动终止专利合同

京瓷与爱诺box公司的合同已是板上钉钉，而且京瓷已经支付包括日本国内专卖权的许可费用。在大多数人看来，完全可以无视巴特勒的要求，但我却不这么想。

我是从“作为人，何谓正确”这条原理原则出发来考虑的。我认为“这项合同在法律上没有问题，但站在原理原则的观点来看又如何呢？确实如巴特勒所言，是不公平的。只对京瓷单方面有利，解除合同是正确的”。我接受了巴特勒的申请，从合同中删除了京瓷拥有日本专卖权的那部分内容。

班尼迪·克罗森先生当时任职于AVX公司，担任该公司的最高经营负责人，并兼任京瓷的专务董事。他在美国《焦点》杂志（1995年11月号）访谈栏目中说道：“当时，巴特勒认为合同（京瓷与爱诺box公司关于多层陶瓷电容的合同）不公平。令人吃惊的是，届时身为京瓷社长的稻盛和夫先生也承认了这一点，修改了合同。也许有人认为京瓷因此放弃了巨大利益，但他们没有看到长远利益。正是这件事让两家公司确立了友好的关系。”

他承认，那时形成的友好关系在后来京瓷收购AVX公司时起了很大作用。

但是，在收购AVX公司时，我已将这件事忘得一干二净。直到AXV公司在纽约证券交易所再次上市之后，我才想起了这些有意义的往事。

提议交换股票

决定收购AVX公司时，我完全出自商业上的考虑，是考虑到京瓷集团的未来发展而做出的决断。

京瓷要推进全球战略，必须要在集团内部拥有像AVX公司这种在世界上具备实力的电子零部件厂家，才能成为可以提供多种电子零件的综合电子零部件生产商。这是我的判断，即基于商业战略的合理判断。

我一直都强调为对方着想的重要性，但实际的商业开展中，合理的战略也必不可少。重要的是实施战略时的做法。要做到为对方着想，采取作为人应该有的正确的方法来推进战略。

1989年，我对时任AVX公司会长的巴特勒提出了收购建议：“让我们联合起来，以电子零部件厂商的立场，为世界电子产业的发展做出贡献吧。”巴特勒爽快地接受了，但问题是采用哪种方法。

在众多方法中，当我提议交换股票时，巴特勒马上同意了。于是双方决定，当时在纽约证券交易所中股价为20美元上下的股票，价格增加5成，定为30美元，用在该交易所同期上市的京瓷股票（ADR = 当时82美元）与之交换。

但巴特勒马上又提出，30美元太低，希望再增加一成左右，调整为32美元。美国统辖公司社长、京瓷常务董事罗德尼·罗森先生及美国律师都反对接受巴特勒的要求。理由是，如果轻易接受对方的说辞，对方在今后的交涉中就会得寸进尺，提出无止境的要求，对京瓷不利。

然而我考虑的是，巴特勒要对AVX公司的股东负责，他要求尽量抬高股价是理所当然的，因此同意了他股价增加一成的要求。

再次接受重要的变更

然而，到1989年12月实际交换股票时，由于道琼斯平均指数下降，京瓷的股价也跌落了近10美元，保持在72美元。巴特勒看在眼里，又再次联络京瓷，提出由于京瓷股价下跌，应该随之将之前商定的以82美元对32美元的交换条件调整为72美元对32美元。

这次连我也觉得对方有点过分，说：“若是京瓷业绩不好，只有我们一家公司股价下跌的话，我们有责任这样做。但市场整体股价下跌，就没有必要变更交换率。”

尽管如此，巴特勒还是执意主张变更交换率，他说：“理论上也许是这样，但我们有许多股东，在现实中不可能用82美元去交换就要跌到70美元的股票。”

不用说，罗德尼社长和律师们都竭力反对：“是因为市场整体股价下跌，不能答应他的要求，我们的主张合情合理。”并希望以此来回绝。

但是，我体会到了巴特勒为股东考虑的心情，重新试算以新的交换比率收购是否合算。之后，我确信只要我们努力，就一定能收购成功，再次接受了对我们不利的条件变更。

AVX公司的飞速发展

这一系列的判断，不是算计，也不是感情用事。因为我考虑到，所谓并购，就是文化完全不同的企业结为一体，就像企业间的联姻。这样的话，就要最大限度地为对方考虑。

收购后，京瓷的股价开始不断上涨，AVX公司的股东获得了巨大利益，非常高兴。喜悦也感染了公司员工。一般来说，被收购方对收购方天生就会产生反感和不满，但这次却没有。双方从最初就能进行良好的沟通。

这一事件为之后的工作打下了基础——AVX公司没有特别的反感和抵触，就接受了京瓷的经营哲学和经营体系。在并购后不到5年的短时期内，该公司在纽约证券交易所再次上市。

AVX公司再次上市，也为京瓷带来了巨大利益：1996年3月通过抛售股票获得约346亿日元的收益，还带来约1476亿日元（1995年9月底）的溢价收益。

除此之外，AVX公司在被收购后持续高速发展，销售额从并购之前1989年约4.22亿美元增长到并购后5年，即1994年的约9.88亿美元，是之前的约2.4倍。盈利是之前的5.5倍，即1.1亿美元。

在泡沫经济时期，有许多日本企业收购美国企业，但随后都纷纷撤退或卖掉了。没有像AVX公司这么成功的案例。

我认为，这是“利他心”结出的果实。看重对方，为对方着想的行为，表面上看起来似乎让自己蒙受了损失，但终将带来意想不到的成果。

第10章 好心有好报

决断的动机是助人

我认为，在企业经营这个领域，“以关爱之心诚实处事”这一条也非常重要。换句话说，“行商就有对方，包括对方在内大家都高兴，皆大欢喜”，这才是经营的要诀。

“关爱之心”在经营这个领域也很重要；而且关爱别人，施恩惠于别人，这种恩惠将会轮回，返回到自己身上。我想用下面这个实例来说明这个道理。

1998年，日本的中型办公设备生产厂家“三田工业”面临破产，他们请求京瓷救助。

经过研究讨论，我决定接受他们的要求，并从京瓷派遣财务总监，在制订企业重生计划的同时，以新生“京瓷美达”的名义组织企业重建。这件事绝不是出于什么战略战术，决断的动机归根到底就是为了帮助别人。

当时三田工业负债400亿日元，重建计划中，打算花费10年时间偿还债务，但由于京瓷派去的社长以及全体员工的巨大努力，剩余的债务到2002年3月末一次付清，就是说提前7年完成重建计划，从此开始京瓷美达新的征程。

京瓷美达的这位社长在2001年年末的京瓷集团全体干部会议上流着眼泪讲了下面这段话：

“京瓷美达今天重生了，变成了一个高收益的企业。现在全体员工满怀希望，充满喜悦之情。回想在20多年前，是稻盛名誉会长救助了我，而今天我变成了救助别人的人。想到这种命运的轮回，我感觉到真是不可思议。想当初，我所在的公司摇摇欲坠，以稻盛名誉会长为首的京瓷的干部们救助了苦难中的我。这恩要报，通过重建三田工业，我报了这恩。我深深体会到了报恩的喜悦。”

原来，曾有一家名叫赛博耐德工业的企业，生产销售步话机。在20世纪70年代，美国开始爆发式地普及无线通信用的步话机，伴随这股热潮，赛博耐德工业急剧发展。

但是，这种依靠单品种生产一下子迅速膨胀的企业，往往同时孕育着巨大的风险。实际上也只风光了短短几年：赛博耐德工业曾经依靠来自美国客户雪片般的订单，开足马力，满负荷生产。但是随着步话机规格的变更，特别是美国开始限制从日本进口步话机，情况突变，订单很快断绝了。拥有3家工厂、2600名员工的赛博耐德工业陷入了绝境。

在这种背景下，他们请求京瓷救助。我同赛博耐德工业的社长见了面，他希望救助员工的殷切的愿望打动了我。同时，我同这家企业的干部们一起喝酒交谈，更是增添了信心，觉得他们可以成为同甘共苦的伙伴。于是我决定同意他们加入京瓷集团。因为我认为，救助赛博耐德工业就是救人于患难之中，是作为人应该做的正确的事情。

不亚于任何人的努力和不间断的钻研创新

当然，单单是出于好心，做作为人应该做的好事，去帮助别人，仅仅依靠这种善心，并不能保证事业因此就能顺利进展。将赛博耐德工业迎入京瓷集团以后，我们陷入了巨大的困难之中。

首先，匆忙上马，生产高保真立体收音机出口美国市场。但当时既没有技术积累又没有品牌能力，临时速成的产品无法顺利打开市场。我曾数次亲赴纽约，与住在商业区的犹太商人反复进行非常困难的交涉。

另外，在摸索的过程中，我们考虑到做打印机，于是向电子写真式打印机的开发制造发起了挑战。

但是，这项工作也不顺畅。当时想要尽量利用赛博耐德工业原本具有的技术，但事实上可用的技术极为有限，开发工作陷入了极度的困境。京瓷投入了必须的资金和人才，花费了相当长的时间，努力开发，结果总算成功开发出了新的产品，但此后也并非一帆风顺。

我记得很清楚，经过千辛万苦做出了使用有机磁鼓的打印机，向欧洲的交易对象出口。

但产品到达欧洲以后，对打印机进行试用时，却打不出字来，机器无法使用。进一步调查才知道，产品用货船运送，从日本出港后经过赤道，横渡印度洋，通过苏伊士运河，当到达欧洲时，因为处于货船船舱高温潮湿的环境之中，有机感光磁鼓丧失了它本来的性能。只好再从日本即刻空运感光磁鼓，以救眼前之急。总之是煞费苦心，惨淡经营。

尽管如此，我们仍然千方百计，努力继承赛博耐德工业生产通信设备这一血统，致力于培育京瓷的信息机器事业，接二连三，创新再创新，执着之念，决不动摇，竭尽全力培育新的事业。

最初接手的步话机买卖已趋于消灭，接着投入的高保真立体收音机事业又遭重创，按理讲，这时京瓷应该考虑从机器事业撤退才对。但是，我们真可谓“Never give up”（绝不放弃），努力培育电子写真技术，果断向打印机事业发起挑战。

前面谈到，在使用有机感光磁鼓开发产品和市场的过程中，我们吃尽了种种苦头。在那同时，我们还在推进非晶硅感光磁鼓的开发研究。因为非晶硅材料寿命长，使用这种材料可以开发出划时代的感光磁鼓。我们完成了使用这种感光磁鼓的打印机的开发和生产，总算让京瓷的打印机事业步入了轨道。这时候正好碰上了三田工业求援的事情。

走过延绵的荆棘之路，前面才有成功

“只要帮人就好”“只要做好事善事就好”，话虽这么说，但是仅有一颗好心是不够的。当然，必须努力去做好事善事，但是，在做好事善事的时候，为了把结果真正引向好的方向，还必须品尝辛酸，付出艰苦的努力，同时还要不断地钻研创新。

一般来说，思善行善，帮助别人，反而招致不幸，这样的事例也很多。比如常听说有这样的事：出于好心，充当贷款的担保人，结果遭受严重的损害。

我们要尽量避免这种情况。为了让做好事结出好的成果，必须付出成倍于人的努力，必须持续不断地钻研创新。只有这样，才能期待出现让人满意的结果。

至今为止我所做的一切，可以说都是这么个理。后面我还要讲到DDI（第二电电），还有现在正在进行中的日航重建。单单强调“为社会为世人”，没有巨大的努力和不断的创新，事业绝不可能成功。

因为要向前所未有的、崭新的事业发起挑战，或者因为要接手至今为止不顺利的事业，所以必然会遭遇各种各样非常困难的问题。在困难面前不屈不挠，拼命努力，问题一个一个解决，困难一个一个克服。只有走过连绵不断、充满荆棘的道路，才能收获成功的果实。

京瓷的打印机事业也是这样，经历惨淡经营之后，才算步入轨道。之后又与京瓷美达的复印机事业合为一体。现在的销售额已经超过2400亿日

元。现在除了在中国的东莞有大规模的工厂之外，又在越南建设新的工厂。以这些生产据点为核心，正在推进事业的全球化。

就是说，背负沉重债务的破产企业，变成了高收益的优秀企业；不知道明天将会怎样、心怀不安的员工们，对将来光明的前途充满了希望和信心。

其实，前面介绍的发表感悟的那位京瓷美达的社长，在京瓷救助赛博耐德工业时，担任赛博耐德工业的董事兼厂长。后来他负责打印机事业，在京瓷美达成立时，派他作为尖兵去重建京瓷美达。他切身经历了京瓷信息机器事业的发展历史，回顾前半生，他感慨万千，甚至谈及了命运的轮回。

“所谓经营，就是如何追求合理性，如何运用战略战术。”一般人都这么认为。但是，重要的是，正如京瓷信息机器事业的历史所证明的那样，即使在经营这个领域内，也要贯彻正道，自始至终要做作为人应该做的正确的事情，要做好事善事。这才是最重要的。而且，为了让好事结出好的成果，必须持续付出不亚于任何人的努力，必须不间断地钻研创新。

只要牢记这一点，就会像老话所说，“好心必有好报”。一心为对方着想，为对方尽力，更大的好运返回到自己身上，这样的好事就会成真。

第三部分 “哲学”的根基之二 稻盛和夫的思想



2012年在盛和塾与塾生们交谈，前排中间的是作者。

第11章 动机至善，私心了无

京瓷哲学之根基

我将对一切事物的判断基准都归在“作为人，何谓正确”这一句话里。这个“作为人”非常重要。不是作为京瓷，什么是好的，更不是作为我个人，什么是好的。超越单个企业和单个人的利害得失，把作为人应有的正确的行为贯彻到底，光明正大，无愧于天地。在京瓷，这已经成为以我为首的全体员工最根本的行动规范。

另外，既然是做事业，就必须获取利润。但利润说到底只是结果，开展事业的过程中，必须具备通过事业“为社会为世人”尽大义的姿态。这里的“大义”来自毫无私心的至善动机。

我这么说，可能有人会觉得这么做“在激烈的企业竞争中，自己将无法生存”，“光凭漂亮话无法战胜其他公司，无法提高利润”。然而，即使在商业世界里，这种哲学、这种思维方式也是促使企业成长的最根本的要素。

创立第二电电的动机

上述论断，我将以创立第二电电（DDI），成功参与通信事业的例子加以说明。

由于我很早就在美国开展事业，得知美国的通信成本要远远低于日本。我深刻地感受到，这不仅对美国的产业活动有利，也为其国民生活带来了难以计算的好处和方便。

因此，在1984年，当日本终于决定通信事业民营化，允许新企业加入长途通信业务时，我就非常期待国内的大企业联手参与，让长途电话费用降下来。

然而，可能是因为要与实力强大的NTT对抗，开展这项事业会伴随巨大的风险，所以民间的大型企业丝毫没有要主动参与该事业的迹象。

看到这种状况，我心中萌生了疑问：现有的大企业真的会冒着巨大风险，从正面对NTT发起挑战，彻底提高经营效率，为降低国民的长途电话费而竭尽全力吗？

我甚至担心：即便现有的大企业联合起来参与这项事业，它们的目的也只是想从通信事业中为自己获取利益，不会真心为民众着想。

因此，我有了这样的想法：像京瓷这样靠创办风险企业起家，因而能以果断的挑战精神开展事业，而且又能实践“为社会、为世人”的经营哲学的企业，更应该挺身而出，为降低民众的长途电话费用而奋斗。

动机至善，私心了无

我虽然这么想，但要向在当时营业额就远远超过4万亿日元的NTT正面挑战，京瓷未免太弱小了。

这就恰似握住一根长矛，冲向巨大风车的堂吉诃德。这种国家规模的项目恐怕不是京瓷所能胜任的吧。我也曾有过这种忧虑。

尽管如此，但降低长途电话费用，为民众做贡献的事业，对自己这样的人来讲，不是最适合不过吗？我的这种想法没法消除。那时，各种矛盾的想法在我心中错综交织，让我每天都烦恼不堪。

那段时日，每晚临睡之前，我都要重复自问自答，无一日例外。那是对自己的质疑：“我想参与通信事业，真的是出于要为民众降低长途电话费这一纯粹的动机吗？我的动机真的那么纯粹、不带一点儿私心吗？”

“有没有让社会看好自己、赞赏自己这样的私心呢？”“不是想要出风头吧？”“真的是动机至善，私心了无吗？”，每晚，都有来自另一个自我的严厉诘问。

经过将近半年时间，千思万想，竭尽烦恼之余，我终于确信自己“动机善，私心无”，于是内心的烦恼一扫而光。无论事业多么困难也必须干，这种坚强的决心和勇气在我胸中涌现。确定了开展事业的大义名分，也确认了鼓舞自己的纯粹的动机，今后就可以无所畏惧、朝着创立公司的方向大步迈进。

不利状况中起步

就这样，在高度信息化时代，要减轻国民长途电话费负担，从这一纯粹的动机出发，我决心参与通信事业。但是，一旦盖子揭开时，除了京瓷，还有两家公司也报名参与，最终新电电（电信电话）由三家公司一齐开始。

当时的评价认为在三家公司中，与其他两家公司相比，以京瓷为母体的DDI处于绝对不利的境地。

理由是，我作为经营者却没有通信方面的经验；京瓷没有通信方面的技术储备；其他两家公司可以利用既存的铁路和高速公路架设光缆，而京瓷只能独自开发微波通信网络，抛物面天线等必要的基础设施建设必须从头做起。

而且，在经营方面，其他两家公司有由许多系列性的关联公司和合作公司组成的大企业集团做后台，而京瓷连代理店网络也必须从零做起。然而，就是在这一无所有的不利状况中起步的DDI，却在新电电三家公司中取得了最好的业绩，一路领先。

扭转劣势

这种压倒性的不利条件，究竟是怎么克服的？直到现在，还有许多人向我提出这个问题。对此，我总是回答：“这是心态的差别。我们之所以成功，是因为我们抱着一颗纯粹之心投入这项事业。”

从创立DDI时起，我就一直鼓励员工：“为了国民，我们要加油，让长途电话费再便宜一些”“人生只有一次，让人生变得更意义吧”“今天，我们获得了百年一遇的巨大的机会，有幸遇到求之不得的良机，我们应该心存感激，让我们把握好这次机会”。

为国民做出奉献，做于国民有益的工作。这一纯粹的志向成为DDI所有员工共同的心愿。他们从内心渴望事业的成功，全身心地投入到工作中，不断地拼命努力。

看到DDI员工们拼命工作的状态，代理店也开始尽全力提供帮助和支持。而且，许多客户也开始声援我们。这样，以我们为中心，胸怀同样志向的人们汇聚到一起，引领事业走向成功。

摒除一切杂念，抱着纯粹之心，将“作为人，何谓正确”彻底贯彻下去，事业就一定会顺利。DDI的成功就是证明这一道理的实例。

参与移动通信遭遇激烈反对

再举一例。这是我在继DDI长途通信事业后，涉足移动通信事业时的事例。

从创立DDI时起，我就一直确信“早晚要迎来移动电话的时代”，我预测，在不久的将来“任何时间、任何地点、与任何人”都能通话的时代就会到来。

京瓷生产大规模集成电路用陶瓷封装，我从中了解到了半导体相关技术的进步。因此我推测，总有一天移动电话的尺寸会小到手掌能握住。

而且，与当初创立DDI一样，我也确信成立移动通信公司有利于国民大众。有了这样的想法，我满怀信心，在DDI的董事会上提议加入移动通信行业。

但与我的期待相反，董事会全体成员仅有一人同意，其他人都对加入移动通信行业表示反对。

理由是，“打头阵的美国汽车电话公司全部赤字，NTT的汽车电话业务开展已五六年，依然存在庞大的赤字”“世界上还没有移动通信事业取得成功的先例”“这是失败概率很高的事业，为什么刚创业不久、前途未卜的DDI非要参与不可呢？”

可我确信这项事业必将造福于民，我决定与支持我的那名年轻董事一起开展移动通信业务。

但此时，另一家大型汽车制造商的关联公司提出也要参与。

当时在日本，由于频率分配的关系，除NTT之外，在同一地区，仅允许一家公司开展移动通信业务。因此，两家公司开始就日本国内业务区域的划分进行交涉。

损而后得

最初我提议将日本列岛简单划分为东西两部分，然后抽签决定。但对方认为首都圈市场巨大，势在必得。另外中京圈是它们的本地势力范围，更是不能让出。

另一方面，邮政省不允许用抽签来决定地域分配，交涉一时无法取得进展。

我想，论企业的规模、格局，我们都不及对方，我们应该做出让步。把对方想要的首都圈和中京圈主动让出去，我们在这以外的地区开展事业。这样，双方达成了一致。

我刚在DDI董事会上汇报这件事，就响起了一片指责声——“哪有就这么让步的？太傻了！”“东京这么有潜力的市场都被抢走了，事业还能成功？”……

这些指责都极其合理，从当时的情况来看，首都圈和中京圈这两个最大市场被人拿去，对之后的事业运营来说，或许会招致致命的失败。

但我说：“谁都希望在容易经营的东京和名古屋开展事业，这个想法大家都一样。但是，如果双方都不让步，移动通信事业就无法在日本展开，这对日本国民不利。在此我们退一步，这样双方才能谈拢，才能把移动通信业务扶植起来。不是有话说‘损而后得’‘负而后胜’吗？的确，我最终接受了非常不利的条件，但是，虽然不利，我们也应对能参与移动通信业心存感激，为获取成功而竭尽全力！”。

即便是这样，还是有人挖苦道：“这不是把好吃的包子馅拱手让人，自己嚼包子皮儿吗？还嚼得有滋有味的。”对此，我回答道：“你说得对。但有皮吃就饿不死。我们共同努力，把这皮变成黄金之皮吧！”在多方反对中，我耐心说服了众人，移动通信事业总算是起步了。

旗开得胜

每个员工都知道，移动通信事业是在不利条件中起步的。因此，他们也知道在这种情况下事业要想成功，就必须付出加倍的努力。最终，全体员工都怀着“无论如何也不能认输，一定要成功”这样一种强烈的危机意识，竭尽心力去推进事业。

赛罗拉在首都圈和中京圈之外的各地区设立了8家赛罗拉移动电话公司，事业实际开展起来，才发现情况完全不像当初担心的那样。业务进展异常顺利，赛罗拉集团8家公司的业绩不断攀升。

加入赛罗拉集团的电话台数1990年年末就达到17.7万台，一下子跃过了10万台的台阶。1991年达到28.6万台，1992年为39.5万台，1993年为47.1万台，业务扎实拓展。集团克服了因地区分割造成的绝对性的不利条件，与在优越的首都圈、中京圈开展业务的IDO渐渐拉大了差距。就连NTT对我们勇猛奋斗的气势也不得不刮目相看。

现在赛罗拉集团转身为AU，正在与NTT DOKOMO展开激烈的竞争。

在开始阶段，赛罗拉集团心甘情愿接受极为不利的条件，却将事业开展得如此成功。究其原因，我想只有一点：我们怀着崇高的理想，以明确的经营哲学去推进事业，对于我们的赤诚之心，神灵赐予了加护。除此之外，没有别的答案。

无论是工作还是事业，只要动机纯粹就一定顺利。舍弃私心，为社会为世人的行为，任谁也不能妨碍，反而会得到上天相助。我想事情就是这

样。

舍弃小异、成就大同

2000年1月1日KDDI诞生了，下面就来回顾事情的来龙去脉。

如前所述，1984年我们创立了DDI。但是，计划中的NTT的分离分割却迟迟不见动静。这样，出于当初的设想，我们不得不同具备市内线路和长途线路的巨大的NTT展开直接竞争。战斗异常艰苦，但是，以更便宜的价格向国民提供更良好的服务，就凭这一善良的心愿，我们百折不挠、努力经营。

到了1999年7月NTT总算分离分割了，但一旦盖子揭开，NTT作为单纯的持股公司依然留存，仅仅是形式上分割为东日本、西日本、长途电话等部门。而且连NTT-DOKOMO也置于集团旗帜之下，还拥有国际通信部门。作为结果而言，NTT集团变得比过去更加庞大，并能够进行全方位的一体经营。

这样下去日本的信息通信产业就不可能健康发展，我对此抱着强烈的危机感。我认为，这时候必须“舍弃小异、成就大同”，就是说，与NTT对抗的各种势力必须超越各自的利害得失，追求大同，实现大团结。否则就没有出路。

具体来说，在手机领域，为了同NTT-DOKOMO对抗，我们经营的赛罗拉集团必须与IDO合并。另外在国际长途电话领域，为了同NTT-COMMUNICATINZI对抗，就必须与KDD合并。我这么考虑之后就开始行动。

首先，我同KDD及IDO的头号股东丰田汽车的奥田硕会长、张富士社长会谈，接着又与KDD的中村泰山会长、西木正社长面谈。我诉说祈愿：为了民众，为了日本信息通信产业的健康发展，必须形成一个足以同NTT对抗的势力。为此，除了“舍弃小异、成就大同”之外没有别的办法。只有超越一个企业的得失才能成就大义。

因为上述各位都具备卓越的见识，虽然各自的企业有各自的利害得失，但他们都对诉诸大义的我产生了共鸣，这样，KDDI就应运而生了。

企业文化各不相同的3个企业合而为一，一般情况下，公司内部往往会产生各种各样的对立和摩擦，但是，KDDI却不同寻常，它很好地发挥了原来3家公司各自的特长，成长为承担21世纪日本信息通信重任的优秀企业。我认为，这也是因为将“为了民众”这一纯粹的愿望作为创业的动机，并让全公司上上下下共同拥有这个愿望带来的结果。

善的循环、爱的循环

我想谈一谈有关KDDI的另一则逸事。

KDDI集团里有一家赛罗拉冲绳公司，在冲绳地区从事手机事业，以该地区市场占有率第一而自豪。这家企业为什么能发挥它的长处呢？此事可追溯到它产生的经过。

我首次访问冲绳是在1975年，是应邀出席某家宾馆的开业仪式。

冲绳孕育了独特的优秀文化，在冲绳的歌舞中就能发现这一点，这是其他地区看不到的。与冲绳的文化直接接触，我甚至产生一种感叹：“既然能够构筑如此特色鲜明的文化，冲绳或者就是一个优秀的独立国家。”

另一方面，冲绳曾经经历过辛酸痛苦的历史。冲绳在江户时代，曾受到我的出生地的萨摩藩的剥削，还有在第二次世界大战时，作为日本本土防卫的前线，被迫做出了巨大的牺牲。其中，让我特别在意的是，萨摩藩对冲绳的政治压迫和经济剥削这段历史。作为萨摩藩的后人，我抱有一种赎罪的心理，“真的对不起！我想要赔罪”，我想应该想方设法给冲绳以补偿。

抱着这种心境，到了1990年前后，在当时日本兴业银行的特别顾问中山素平先生的斡旋下，聚集一批日本本土以及冲绳地区的经营者，设立了一个促进冲绳经济发展的“冲绳恳谈会”，我也有幸被推荐为会员。从那以来我就开始思考：“该为冲绳的发展做些什么贡献呢？”

冲绳归还日本以后，日本本土的经济界展开了对冲绳的各种各样的援助活动，但是，基本上都是本土的资本为了自己的利益展开的活动，并没有真正意义上的对冲绳的经济援助，真正让冲绳民众得益的项目很少。

为了开展对冲绳真正的经济援助，我考虑成立经营手机事业的赛罗拉电话公司，而且我提出的方案是设立冲绳独立的电话公司。

本来，冲绳并不是一个单独的经济圈，它不过是九州经济圈的一个部分，行政上也都属九州管辖，所以原本预定冲绳的分公司归属于掌控九州地区的九州赛罗拉公司的管辖之下。

但是，因为我一直有“该为冲绳的民众做些什么”的念头，所以我想到了“应该设立冲绳单独的公司”。

因此，在冲绳恳谈会上我提出建议：“因为冲绳仿佛是一个独立的国家，所以不是把冲绳当作九州公司的一个销售区域，而是成立独立的冲绳赛罗拉公司，请冲绳经济界各位一起出资好不好。”

对此，冲绳经济界人士非常兴奋，他们称赞说：“从本土来的企业家，真正为了冲绳本地利益提出方案的，您是第一位。”

在成立公司时，作为股东，当时的DDI虽然持股超半，但40%的股份由冲绳本地持有。同时，公司的管理层，除董事长和一名董事之外，社长和其他董事都由冲绳人担任。

因为公司成立有这样一个原委，所以冲绳赛罗拉的出资人、董事、员工都意气风发，都把冲绳赛罗拉真正当作“自己的公司”，拼命投入工作。

结果，冲绳赛罗拉公司创业以来，不断快速进击，成为全国唯一一家超越NTT-DOKOMO的地区通信公司，1997年上市，一直到今天业绩都顺利提升。

我现在已经辞去KDDI的董事职位，只保留最高顾问的头衔。但在这个冲绳赛罗拉公司，我依然保留董事兼顾问的职位。我想，“只要我还健在，我还会为该公司出力”。工资报酬等分文不取。

从美好、善良的愿望出发，“要把公司做得更大”“要把事业拓展得更广”，为此拼命努力，事业就一定能成长发展。不仅如此，员工、客户、交易对象、股东以及地区社会等，与企业周围所有人协调一致，事业的繁荣一定能够长期持续。

可以说这是“善的循环、爱的循环”，在冲绳赛罗拉，正在结出美好而丰裕的果实。

第12章 为社会、为世人尽力

设立“稻盛财团”的动机和决断

作为一名经营者，我究竟为什么要设立“稻盛财团”，为什么要表彰学术贡献人士，我解释一下其中的动机和成立的经过。

我从27岁创建京瓷以来，在精密陶瓷的开发和企业经营上倾注了心血，结果非常幸运，公司顺利成长发展，因此我有机会获得了技术开发和企业经营方面的各种奖项。

其中之一，就是1981年得到的“伴纪念奖”（当时有这个奖项）。这是东京理科大学的伴五纪先生设立的奖项，是为了表彰在技术开发方面有杰出贡献的人士。当时，我只是感到很光荣，赶去出席授奖仪式，但是，一见到伴先生，我就感觉羞愧难当。

伴先生通过自己的研究成就，获得了专利收入。他是用这笔辛苦钱去从事表彰事业的。而我创建了上市企业，积累了相当的个人资产。我这样的角色居然兴冲冲前来领取奖赏，“这么做妥当吗？按理讲，我应该成为授予方才对啊！”我受到了强烈的触动。

从那个时候起我开始思考，我在自己的人生过程中获得的资产，应该以某种方式返回给社会。

当时，受日本IBM社长椎名武雄先生主办的“天城会议”的邀请，我有幸与京都大学的矢野畅先生相识，后来又有机会多次见面交谈。

1982年前后，矢野先生提出，“在京都如果有一个场所可供京都学派的人展开讨论就好了。稻盛先生，你作为经济界人士能不能提供帮助”。这样，在学界和经济界之间进行知识交流的“京都会议”就开始了。

当时推选哲学家田中美知太郎先生为召集人，参加者包括京都大学原校长冈本道雄先生、数学家广中平祐先生、希腊哲学大家藤泽令夫先生、诺贝尔化学奖得主福井谦一先生、灵长类学科权威伊谷纯一郎先生等，都是鼎鼎大名的人物。

到了1983年前后，我与矢野先生谈起了在伴纪念奖上的想法，矢野先生说：“这是一个好主意啊。务必要付诸实施。但是，如果要说的话，就要做成像诺贝尔奖那样的优秀的奖项。我同诺贝尔财团很熟悉，如果需要的话，我可以帮忙。”当时，我对于他所说的一笑带过，并没有往更深层去想。此后，我又与资源能源厅原厅长森山信吾先生谈起了这件事。

森山先生和我一样出生于鹿儿岛，“辞去官职以后，不要通产省（现在的经济产业省）的任何照顾”。森山先生自己决定来京瓷帮忙。我对他说：“有的人赚了钱，嘴上说要趁着年轻，将钱回馈给社会，但随着年龄增长，慢慢变得吝啬起来，最后放弃了初衷，这样的人不少。我拥有部分京瓷的股份，也想回赠社会，但周围的人认为从年龄上讲，还为时过早，我正感到困惑。”森山马上说“不，一点不早。应该说干就干。我在通产省时，曾成立过好几家财团，我可以帮这个忙”。

这样，到1984年4月，我将自己保有的京瓷股份及现金共200亿日元作为基金，设立了稻盛财团。

正好那时，经人介绍，我同当时伊藤忠商社的顾问濑岛龙山先生谈起设立财团一事，他很热情，表示“这可是好事啊。如果有我可帮忙的事情，尽管讲，不要客气”。因为这个缘分，当我请他出任稻盛财团的会长时，他爽快地答应了。此后，他从大处高处给予了许多指导。

与诺贝尔财团的交流

在公布了表彰事业的宗旨后不久，由矢野先生介绍，我们去拜访诺贝尔财团，并表达敬意。

当我们将表彰事业的有关计划向诺贝尔财团的专务理事（当时的）拉米尔男爵报告以后，男爵说道：“这太好了！诺贝尔财团由衷支持。”

当时，我问：“像诺贝尔奖这种国际大奖，在表彰工作过程中最重要的是什么？”他说：“最重要的是国际视角的评审的公平性和严肃性。另外，要有可持续性，从而树立奖项的权威性。”为了对诺贝尔财团表达敬意，我们决定在第一届京都奖上，赠予诺贝尔财团特别奖。

另外，作为诺贝尔奖的理念，有“诺贝尔遗言”。在创立稻盛财团，运行京都奖这一表彰事业的时候，我制定了“京都奖的理念”。尔后京都奖的审查、运作都要依照“京都奖的理念”进行操作。

在京都奖的理念中，首先揭示的是表达我自己人生观的一句话：“为世人、为社会做贡献是人最高贵的行为。”从很久前开始，我就考虑要向培育了我的人、向人类社会、向世界报恩。这个报恩的愿望应该用什么形式付诸实践，我思考过许多方案。

另外，这个世界上有许多不为人知的、默默努力的研究者，却没有多少奖项来鼓励他们，让他们因获奖而感到由衷的高兴。向这样的人提供奖赏，也作为创立京都奖的理由，写进了“京都奖的理念”。

还有，现在，与科学文明的发展相比，在人类精神方面的探究大大落后了。但是，科学技术和人的精神道德决不应该互相对立。我认为，这两者如果不能平衡发展，将来就很可能招致人类的不幸。

从这点出发，京都奖必须有助于科学文明和精神文化的平衡发展，以致对人类的幸福做出贡献。对此表达的强烈祈愿，也写进了“京都奖的理念”。

现在，京都奖在评审阶段，当评审遭遇困惑的时候，评审委员们就会说：“那么就再一次回到‘京都奖的理念’这一原点，重新审议吧。”他们把这个理念常挂心中。可见这是一个“活着的”理念。

京都奖的三个部门

在创立财团、运行表彰事业的时候，设立什么奖项成了一个问题。在基础科学的领域中，诺贝尔奖已设置了生理学·医学奖、物理学奖和化学奖3个部门的奖项，但是，在这些方面，以应用技术为焦点的奖项还没有。为此，京都奖专门设置以工程学出身的人为对象的尖端技术部门，以及基础科学部门这两个奖项。

另外，又设置了表彰“精神科学·表现艺术”的部门。后来经常有人提出问题，“为什么京都奖要设置精神科学·表现艺术这一部门？”这一点在“京都奖的理念”已经谈及，其理由详细解释如下。

20世纪是一个在科学技术方面取得了巨大发展的世纪，观察诺贝尔奖100周年的历史，科学技术的贡献之大一清二楚。

但是另一方面，看看现代社会吧，与科学技术带来的、我们享受到的物质文明相比，包括伦理道德在内的精神方面的探究，很难感觉到有多大的进展。为此，正如电视和报纸每天报道的那样，有关战争、抗争和暴力的新闻不绝于耳。本应成为民众模范的政治家和官员，乃至企业领导人，有关他们的舞弊丑闻层出不穷。

在这种道德沦丧的社会里，近似“神业”的高度的科学技术果真能被正确地运用吗？让科学技术一味先行，而使用科学技术的人类的精神不能随之成长，人类的前途不是很危险吗？

从向现代社会敲响警钟这个意义上讲，我考虑一定要在京都奖中设置

表彰有关人的精神活动的部门。这也是很多人都想到的。现在把这个部门的名称改为“思想·艺术部门”。这个部门的存在可以说是京都奖的一大特色。

各部门的授奖对象领域

就这样，京都奖开始以尖端技术部门、基础科学部门、精神科学·表现艺术这3个部门为表彰对象，向获奖者颁发4500万日元的奖金和京都奖纪念奖章以及奖状。

说起来虽然只有3个部门，但其对象领域涉及许多方面，因此每个部门再分为4个领域颁奖。

比如尖端技术部门的4个领域是：电子技术、生物技术及医学技术、材料科学、信息科学，都是在20世纪崭露头角、在21世纪发展前景看好的领域。这就是刚才讲到的尖端技术部门。

诺贝尔奖十分重视基础科学，把它定为授奖对象。但是不管多么伟大的发明和发现，将之实用化需要付出的努力，比较发明发现本身，可以说有过之无不及。经过艰苦卓绝的努力所创造出来的技术和产品，对现在乃至未来人类社会的幸福所做的巨大贡献是不言而喻的。

依据同样的理由，基础科学的4个领域是生物科学、数理科学、地球科学及宇宙科学、生命科学。

然后，前面讲到，京都奖3个部门中最有特色的部门为精神科学·表现艺术部门，分为音乐、美术、电影·戏剧、哲学·思想4个领域。

京都奖的评审

诺贝尔财团专务理事拉米尔建议中提到了评审的公平公正的问题，确实，在表彰事业中，这是第一重要的问题。为此，京都奖的评审机构做了如下安排。

京都奖的评审，每个部门各自设立专业委员会和评审委员会，然后再设立审查所有部门的京都奖委员会，这是一个三审制。评审过程按顺序做如下说明。

稻盛财团首先对相关领域的全世界的研究专家发出通知，委托他们推荐京都奖的候选人。从全世界推荐来的候选人，首先由专业委员会评审。

专业委员会从专业角度对各位候选人进行评审，各个部门各挑选出3名候选人，将结果上报给评审委员会。

评审委员会在尊重专业委员会意见的同时，再次进行评审，挑选出3名候选人上报京都奖委员会。

京都奖委员会在确认专业委员会和评审委员会评审过程的基础上，以评审委员会提出的前3名候选人为中心，对照京都奖的理念，从综合角度内定最终候选人上报财团理事会。

最后由理事会认可，决定该年度各部门的京都奖获奖者。

评审过程如上所述，但因为京都奖的各个奖项都分为4个领域，获奖领域每年都不同，所以每年必须重新选出进行该年评审的评审委员。

一项评审要花费3年时间，第1年是选拔评审委员的年度。第2年要在理事会上认可评审委员，委任他们，委托他们推荐候选人。第3年大约花费半年时间进行审查评审，决定获奖人并举行授奖仪式。

当初有一种意见认为，这个评审委员会中应该有外国人参与评审。但是，我把这个评审过程看作对日本有识之士见识高低的一种考验，因而决定全由日本人进行评审。

从结果来看，在过去京都奖的获奖者中已有5名后来又获得了诺贝尔奖。虽然京都奖的评审只是由日本专家进行但是这个评审的公平性已获得了全世界的公认，并且我也为京都奖评审者们的见识之高感到自豪。

京都奖的授奖仪式和有关活动

经历这个过程选出的获奖者来到京都，在每年红叶最美的时刻，为参加京都奖举办的一系列活动。每年11月10日的授奖仪式，第2天即11日的纪念讲演会，12日的专家研讨会，都按日程实施。

首先是京都奖的授奖仪式。在红叶缤纷的盛秋的京都，稻盛财团名誉总裁高圆宫妃久子殿下光临大会，仪式隆重而华美。同时还有有关各国的大使、总领事，日本的政界官界、经济界、学界一千多人参加授奖仪式。

庆典仪式在庄严的音乐声中开幕，这是京都市交响乐团演奏由其原创的京都奖序曲。接着，每年轮流，由观世流派和金刚流派表演庄重的舞蹈“奉祝能”。

再下来，由各部门的评审委员长说明颁奖理由，并由稻盛财团会长向各位获奖者颁发京都奖纪念奖章和纪念证书。

赠予获奖者的京都奖奖章是在由日本雕金界第一人、文化勋章获奖者、已故帖佐美行先生制作的20K金章之上，镶嵌8颗红宝石和绿宝石，这是由京瓷制作的再结晶宝石“INAMORI STONE”。另外，在纪念证书上还有临济宗妙心寺派管长所写的墨宝。

之后是对各位获奖者进行介绍。他们的成长经历、家族的回忆、研究的内容等，同时辅以能够表达他们人品特征的照片和解说词进行介绍。

授奖式的最后一幕是儿童合唱。由京都的儿童们歌唱，令人感怀的童

谣响彻整个会议。

其中，在每年必唱的“蓝色地球属于谁”这首合唱曲中，京都奖仪式落下帷幕。优美的旋律激荡了感慨万千的获奖者的心，也感动了所有的参会者。我虽然听过多次，但每次都忍不住激情澎湃。

当天晚上，举办获奖者庆祝晚宴，每年有800人参加。这是一个愉快祥和的宴会，由祇园的“艺妓众”表演传统戏“手打仪”，有美丽优雅的舞蹈等，别出心裁，尽量让来宾们享受到京都特有的华丽氛围。

这个晚餐会由各国驻日大使、总领事以及众多的外国客人参加。其中有人表示：“这样的活动，本来应该由国家主办。在京都这个文化历史荟萃之地，由民间财团来汇集文化之精粹，对此我们深表敬意。”听到此话，我感到非常欣慰。

授奖仪式结束后第2天，是面对一般市民的纪念讲演会。京都奖在授奖的时候，获奖者本人要来到京都，除去参加授奖仪式和晚宴，还要出席以市民为对象的纪念讲演会以及由研究者们参与的专业研讨会，这是我们规定的一个条件。

这是因为考虑到通过亲眼目睹伟大人物的言行举止，直接接触他们的思维方式，可以唤起人们对于知识智慧的好奇心。

讲演会后的第2天，是专家们的专业研讨会，与专业领域相同的日本专家交流，对于获奖者而言是非常重要的环节。授奖仪式一结束，为了准备这个专家研讨会，很多获奖者甚至放弃了京都的观光机会，把自己关在宾馆房间内，认真做准备工作。

另外，京都奖还尽可能创造机会，让获奖者给日本的小学、初中、高中生授课，或与大学生对话。有人认为，对年轻人谈论这样的话题是否太难了。但是，年轻时就能接触到全世界最有智慧的人物，对于年轻人的人生来说一定有所裨益吧。

获奖者全都是花费毕生精力投入工作的人，正因为如此，他们说出的每一句话都意味深长，都能强烈地触及年轻人的心弦。听说，其中还有学生提出过让获奖者惊讶的、大胆而新鲜的问题。

善意的连锁反应

京都奖的奖金数额，因为当时诺贝尔奖的奖金是5000万日元，为了表达尊重，所以开始时设定为4500万日元。后来，诺贝尔奖的奖金增加了，因此京都奖从第10届开始，奖金就增加到5000万日元。

在京都奖颁奖仪式结束后举行的记者招待会上，获奖者常常会被问到关于这笔奖金的用途。一般认为，他们会把这笔资金用于自身的研究课题。但是，当问及奖金的实际用途时，很多人表示要把奖金回归社会，这让我很吃惊。

例如，第3届精神科学·表现艺术部门的获奖者波兰电影导演安吉·怀特先生，就用这笔奖金设立了“京都-克拉克夫基金”，建立了向波兰介绍日本美术的一个中心。

还有，第15届基础科学部门的获奖者沃尔达·门克博士，他将奖金全额捐赠，设立了“京都门克基金”。因为自己年轻时曾有过苦于研究费不足的经历，所以他设立基金的目的是为了帮助年轻的科学家和学生。

另外，第11届基础科学部门获奖者、对现代宇宙物理学的发展做出过很大贡献的林忠四郎博士，他用这笔奖金设立了天文学会的“林基金”等。许多获奖者都把奖金用于公益目的。

我的本意是用京都奖来表彰那些全身心投入研究工作的人，就是说，对他们一门心思的研究人生予以慰劳，我希望他们把这笔奖金用在自己身上。

但是从结果来说，许多获奖者把奖金用在了为社会为世人做贡献上了。我在感到吃惊的同时，又感到由衷的喜悦。就是说，我的一个小小的愿望居然通过这样的形式获得响应，产生了所谓“善的连锁反应”。

第13章 提高心性、拓展经营

盛和塾是什么

我想从开办“盛和塾”的缘由谈起。盛和塾是我向中小、中型企业的年轻经营者传授经营之道的经营塾。

大概在30年前，我有时候晚上会去街上的酒店喝酒，经常会遇到京都青年会议所的年轻的经营者。每次见面，他们几乎都会问：“能不能教教我们企业成长发展的秘诀呢？”因为是在酒席间，我总是说：“等有机会再说吧。”回答得很含糊。

但是过了一段时间后，他们提出了强烈的要求：“你答应我们后，已经过去好几年了，请尽早指导我们吧。”这样我就无法推辞了。我说：“夜里有时间可以讲一讲，如果你们觉得可以的话，我就这么做了。”这样，盛和塾的前身“盛友塾”就开张了。

开始后不久，就有听到风声的大阪的年轻经营者加入进来，“请务必来大阪讲课”，这样大阪就有了同样的塾，名称改为“盛和塾”。接着神户的经营者也发来邀请，神户又开了新塾。不久这波旋涡又扩展到滋贺、鹿儿岛、富山、东京各地。

到了1991年，在各塾负责人会议上，“应该有组织地向全国拓展”的呼声高涨起来。由于他们的努力，各地盛和塾如燎原之火迅速建立起来。现在几乎遍及日本全部的都道府县，共计有54个分塾在积极开展活动。另

外，现在这个漩涡已扩展到海外，巴西、美国、中国的大陆和台湾相继开塾，仅是海外塾已经有16个。塾生总人数已超过8000名。

在盛和塾学什么

盛和塾的发端在于年轻经营者们“要学习经营之道”的真挚的愿望。因此，新塾生入塾时，必须接受现有塾生的评审，就是要询问入塾的动机。因为是通过筛选才入塾的，所以盛和塾的塾生们虽然行业和规模千差万别，但都是带着明确的目的来学习的。

但是，在盛和塾里，“只要这么做，经营就能顺畅”之类简单易行的所谓经营技巧，我不会传授。另外，在企业经营中所需要的会计学或管理会计，其要点，有机会我也会解释。但是，我首先传授给他们的，而且反反复复强调的，是经营者应有的姿态，换言之，就是作为一个人“究竟应该怎么活？”

不管是一个多么微小的事业，哪怕是雇用一名员工，也必须保障其生活。所以企业经营者承担的责任很重。正因为是肩负重任、又想认真经营企业的经营者，所以我认为最重要的就是要教给他们“应该如何度过人生”。

这是因为[正确的人生观与企业经营直接相关](#)。我认为：“所谓经营，只能由经营者的器量来决定。”要让企业发展，经营者的人格必须成长。特别在中小企业里，经营者发挥的影响比想象的大。经营者的判断直接左右着企业的经营、决定着员工的命运。而引导经营者做出判断的，就是经营者的人格。

经营者首先要努力拓展自己的器量，就是通过学习并实践“正确的为

人之道”，提高自己的心性，提升自己的人格。经营者的这种人格的成长，就能引导其做出正确的判断，从而让企业不断发展壮大。

这就是“提高心性，拓展经营”。这句话是我一直以来经营企业的“信念”，也成了盛和塾的“宗旨”。

在盛和塾怎么学习

那么，为了“提高心性”，在盛和塾里会举办哪些活动呢？

有塾生们自主举办的、互相学习的“自主例会”；有我参加并做一个小时讲话的“塾长例会”；还有“经营问答”，就是塾生针对自己面对的经营课题，直截了当、毫无遮掩地提出问题，而我思考斟酌，提出解决方案；另外还有“经营体验发表”，就是塾生发表学习我的哲学、拓展经营的实际体验，再由我进行点评。

同时，在上述各种形式的学习会结束后，一定会准备恳亲会。这时有塾生来到我桌旁认真提问，我认真回答，不知不觉中彼此促膝而坐。在经营指导时，有时我会严厉批评。听到我与某塾生交谈，认为这也是学习机会，其他塾生们就会围拢过来，不经意间，在我周围就会筑起10层、20层的人墙，这种自然形成的团团围坐的光景，就象征着我们的盛和塾。

再有，上述“塾长讲话”“经营问答”“经营体验发表”等在盛和塾学习的材料会记录下来，作为活生生的经营的教材刊登在《盛和塾》杂志上，或制作“盛和塾CD”发行。

在各种盛和塾的学习活动中，我都会向塾生们强调说：

我在盛和塾里讲的话，你们不能当耳边风听过就算，而是要反复学习，并在自己的人生中努力实践。换句话说，在每天的经营和生活中，要时时反省，要在实践中认真应用。

我的所谓经营哲学，绝不是什么复杂难懂的东西。它只是要求自问“作为人，正确的思想行为究竟是什么？”只是强调“正确的事情要用正确的方式追求下去”。举例的话，就是孩童时代父母和老师教导的“不要骗人”“为人正直”等，把这类朴实的教诲作为判断的基准，忠实地守护、认真地实践，这是最为重要的。

许多经营者虽然也学过这类教诲，但随着年龄增长慢慢淡忘了，不再实践了。在积累各种各样的经验，知识丰富或者取得成功之后，人就会逐渐变得怠惰懒散，并且忘却在幼年时期学到的朴实的道理，在经营中自以为是，独断专行，结果误入歧途。

在成功的经营者身上，肯定有他能成功的原因。比如具备纯粹的创业动机，比如不断付出不亚于任何人的努力，比如有不同凡响的奇思妙想，所以才能够获得成功。然而一旦取得成功，上述优秀的资质就会变质，变得傲慢不逊。而随着经营者的变质，业绩就会下滑，企业就会走向衰退。

好不容易靠一代就建立起来的企业就这样走向破败。大起大落、波澜万丈的经营者世间真的太多太多。特别是中小企业，经营者沉醉于一时的成功，耽迷于吃喝玩乐，让好端端的企业陷入衰落，让员工流落街头。这种事例不胜枚举。

“人应该怎么活？”“作为人，何谓正确？”必须反复自问自答。必须经常学习，必须反复实践，必须天天反省，否则，人这个东西就会堕落，这是规律。正因为如此，我会反复对塾生们强调，在盛和塾学习的东西，在天天反省的同时，必须天天实践，持之以恒，这才是最重要的。

就这样，虽然是经营塾，但是我却一味强调经营者应有的心态。那么，同我的想法不一致的人，或者只想来学习经营技巧的人，不久就退出了。盛和塾剩下的就是同我倡导的人生观产生共鸣的人，就是追求正确的人生道路的人。

这样的话，就是所谓“近朱者赤”。相同志向的人聚集一堂，不知不觉中就会切磋琢磨起来。哪怕只是一次对酌，不说不问，交杯换盏之间，就会心心相印，互相刺激，互相影响。在这旋涡之中，优秀的经营者不断涌现，人才辈出。

人才本来就是群生的。例如明治维新时期活跃在舞台上的长州藩士们，一大半都是松下村塾的塾生。还有，同是幕府末年至明治时期，那些大显身手的萨摩藩的人才，大多出生于鹿儿岛加治屋町这个小镇。西乡隆盛、大久保利通、日俄战争中击败俄国波罗的海舰队的东乡平八郎，这些响当当的明治的元勋，就在那块狭隘的土地上群生出来，在一小块地方人才辈出。

人单靠自己个人很难成长。志向相同的人相聚一起，切磋交流，就能培育更优秀的人才，这样的组织就能成长发展，我衷心希望盛和塾就是这样的组织。

或许这个希望已经得到了响应，可喜的是，塾生中上市企业不断涌现，现在正在准备上市的上市预备队企业更有许多。这样，有更多的塾生通过在盛和塾的学习，促使自己的企业成长发展，实现员工物质和精神两方面的幸福。这对于百忙之中，自己掏钱买盒饭、义务推进盛和塾活动的我来说，是最高兴、最快乐的事情。

具备燃烧的斗魂和强烈的愿望

置身“盛和塾”，就经常会接触到“利他”这个词。社会上一般很少听到这个词汇。但在盛和塾，“利他”像日常打招呼一样频繁地脱口而出，而且认真实践，这样的企业家云集的团队，整个世界上极为罕见，值得自豪。

这是因为，我总是利用各种场合向塾生们诉说：为社会为世人尽力是做人最高贵的行为，即使在企业经营中，“利他”之心也极为重要。许多塾生真挚地接受我的思想，在经营和人生中努力实践，这是非常了不起的。

但是，不要误解。不管强调“利他”多么重要，我绝不是鼓励大家向竞争对手让利而使自己蒙受损失。企业经营是一个严酷的世界，如果不能在激烈的市场竞争中获胜，任何企业都可能被淘汰出局。

作为经营者，首先不能让员工流落街头，另外，为了顾客，为了股东，为了社会，必须千方百计确保销售额，保证企业的利润。为此，在企业经营中经营者必须具备勇往直前的大无畏的气概。

所谓气概，也可换称为“斗魂”。这类似于“绝不认输”的格斗士的那种斗争心。激烈的斗志在经营中不可或缺。

缺乏这种斗魂的人当上经营者，对当事人来讲是一种负担，也是难为他了。而对员工以及企业周围的利害关系者而言，则是不幸。“娱乐人生，想过轻松愉快的生活”，有这样想法的人不适合当经营者。

由于命运的捉弄而当上了经营者的人，一旦当上了经营者，就必须从

根本上改变自己原有的意识。

在盛和塾的塾生中，也有因偶然作为第二代出生而被推上经营者位置的人。这样的第二代必须更加发奋努力，在别人还在睡觉的时候，仍然思考工作问题。如果缺乏这种姿态，公司迟早会倒闭。

在第二代经营者中，有的人一味贪图享乐，有的人热衷于在经营者社团里抛头露面。前辈们花费九牛二虎之力做大的企业，在他们手里败落。这样的事例不在少数。既然把公司继承下来，那就必须持续付出不亚于任何人的努力。

经营者不知穷尽的努力，其源泉，如前面所述，就是经营者“一定要把企业做好”的强烈愿望，目的是不让员工流落街头，要让他们获得幸福。只要这种愿望足够强烈，经营者就能昼夜不分，全力投入经营。

从早到晚，不断考虑工作上的问题，对于经营者是繁重的劳动。但是，既然当了经营者，这种程度的努力是理所当然的。如果不绞尽脑汁思考工作，那么在一年比一年严酷的经营环境中，让企业持续成长发展是不可能的。

但是，反过来说，不管企业经营的环境如何变化，只要抱有如此强烈的愿望，只要持续付出不亚于任何人的努力，就一定能够成功。不过，需要注意的是，前面已经谈到，这种成功的原因，同时也可能成为没落的原因。

具有惊人的斗志，抱着强烈的愿望，持续付出不亚于任何人的努力，越是这样的人，一旦失去对自己心灵的控制，就会走向破灭。成功的原因

转而成为没落的原因。

能把事业引向成功的人，都是有手腕、有斗魂的人，他们有力量把竞争对手搞垮。但是，正是这种气性激烈、手段厉害的人，一不小心，就会变得傲慢不逊、目中无人，这就为失败种下了原因。

对于盛和塾的塾生，首先，我希望他们燃起激烈的斗志，拼命工作，获取成功，他们必须成为这样的经营者。但是，越是这么厉害的经营者，就越应该频繁地对照“作为人，何谓正确”这条原则，不断地自问自答，把正确的事情以正确的方式贯彻下去，从而获取长期持续的成功。

具备燃烧般的斗魂，“无论如何也必须把企业做好做强”这种愿望强烈的经营者，正是这样的经营者，学习“作为人，何谓正确”这一哲学更是特别重要。这样，就能避免在无意中容易逸出轨道的自己，就能持续抱有强烈的愿望和意志投入工作。只要这样，就一定能够获得成功，而且一定能够让成功长期持续。

坚定志向、提升自己

这样说来，盛和塾归根到底是一个学习原理原则的场所，这种原理原则引导企业经营走向成功，而且让成功长期持续。不过，这种原理原则与世间一般的经营常识不同，它指的是做人应有的心灵的状态。

经营者必须经常逼问自己“人生是什么？”“应该怎样度过人生？”通过这样的自问自答，来提高自己的心性，同时拓展经营。经营者应致力于人生和经营，让仅有一次的人生变得更精彩，不但为员工及其家族，而且为社会、为世界、为地球做出贡献。

这就是所谓“一灯照隅”。我认为，不管企业多么微小，我们应该通过经营企业为社会为世人尽力，让自己人生的价值在这个地球上留下足迹。在盛和塾学习的8000名中小中坚企业的经营者们，今天依然志向坚定，通过反复钻研、提升心性，不仅让自己的事业和人生更加丰富多彩，并且为了实现员工幸福，每日都在不懈努力、勤奋工作。

设立盛和塾时，我不仅当着京瓷的社长，而且正在创立现KDDI的前身第二电电，同时又在设立稻盛财团、开始京都奖的活动，正是繁忙之极，年龄也已超过50。将近30年来，对于盛和塾的活动，我真可说是粉身碎骨在所不辞。

这完全是出于我的信念。因为我相信，占日本企业一大半的中小企业的发展是日本经济发展的原动力。中小企业占日本企业的99%以上，中小企业焕发活力就能促进日本经济的发展。我一心希望中小企业健康成长发

展，所以在超过80岁高龄的今天，我依然在安排紧凑的日程中抽出时间，奔赴世界各地的盛和塾，给年轻的经营者们讲解经营之道。

第14章 运用哲学帮助企业起死回生——日本航空的重建

三项大义

2010年2月，我在将近80岁时接受日本政府的邀请，出任破产重建的日本航空（JAL）的董事长。

这之前，我创建了京瓷和KDDI这两家不同行业的公司，这两家公司的销售额达到了5万亿日元。虽然我具备了让这两家公司成长发展的经验，但是，对于航空运输事业我完全是门外汉。因此，对于出任日航董事长一事，没有一个人表示赞成。“您年事已高，不要再干了。”大家都异口同声劝告我。

但是，我考虑对于日航重建有三大意义，就是三项大义。

第1项，对日本经济的影响。

日航是日本有代表性的企业之一，如果日航重建失败、二次破产的话，将给日本经济带来巨大的冲击。但是如果重建成功，人们就会说：“那么困难的日航尚且能够重建成功，日本经济就没有理由不能重生。”所以我认为，这是一个让日本国民恢复自信的机会。

第2项，保住日航留任员工的工作岗位。

为了重建成功，非常遗憾，不得不让一定数量的员工辞职，但是如果

二次破产的话，全体员工都会失去工作。我考虑，无论如何必须确保留任员工不再失业。

第3项，履行对国民也就是对乘客的责任。

如果JAL破产消失，日本国内的大型航空公司就会只剩一家，竞争原理就无法发挥作用，机票运费就会上升，服务水平就会下降，这肯定对国民不利。只有在公平竞争的条件下，有两家以上的航空企业切磋琢磨，才能为乘客提供低价优质的服务。

考虑到这三项大义，有一种类似侠义心那样的念头在我心中升起，促使我不自量力，决定出任董事长，为重建日航竭尽全力。

干部们的眼神变了

然而，我完全不具备有关航空运输事业的知识和经验。为了重建日航，我能带去的只有两个武器：一个是我的经营哲学，可以说这是我创立和培育京瓷的“原点”；另一个就是“阿米巴经营”这一经营管理的体制。

我觉得首先要给日航的干部和员工们讲哲学，以求改变他们的思想意识。为什么呢？因为当我来到位于东京品川日航总部工作的时候，多次遭遇了意外的、令人吃惊的事态。

例如，当我问干部“现在的经营业绩怎么样”时，他们迟迟拿不出数字，好不容易拿来了，却是几个月之前的数据，而且都是非常粗糙的宏观数字。当问到谁对哪项收支负责时，他们回答不了，责任体制很不明确。

同时，总部与现场，计划部门和执行部门，经营干部和一般员工，日航本体与子公司都各自为战，缺乏一体感。大家都随自己的方便判断行事，企业领导人甚至回避应负的责任。我当时根本感觉不到JAL干部员工面向重建、团结一致、拼死努力的那种热情。

在这种情况下，为了对干部进行“意识改革”，我要求大家“首先必须如实接受日航已经破产这一事实”。我从说明白这一点开始。

因为根据有关法律，在申请公司破产重建以后，日航仍然像过去一样继续航行，所以干部们对于企业已经破产这一事实没有切身的感受。为此，我反复强调：“要承认破产这个事实，然后，为什么破产？走到今天这一步，问题在哪里？希望大家真挚地反省，拿出勇气，投入到改革中

去！”同时，我还写了一封信发给日航集团全体干部员工，信的内容包含了上述的宗旨。

再进一步，从2010年6月开始，我召集50名经营干部，花费1个月的时间，进行了彻底的企业领导人教育。要求大家理解企业领导人应有的姿态，理解经营企业所需要的思维方式。

具体来说，“销售最大化、经费最小化”是经营的要诀；**领导人必须具备值得部下尊敬的优秀的品格**，同时，领导人必须具备不管环境如何变化，都必须达成既定目标的、坚强的意志，等等。这些就是我在经营京瓷和KDDI时，在各种场合下，一贯强调的“哲学”，也就是经营企业的原理原则。

这种学习哲学的领导人教育，采取集中进行的方式，我尽量亲自出席、亲自讲解。而且在讲课结束之后，要跟他们一边喝酒，一边展开讨论。

这么一来，当初对我的经营哲学抱有抵触情绪、不感兴趣的干部，他们的眼神发生了变化，他们加深了对哲学的理解，提升了作为领导人的意识水平。同时，作为接受相同教育的伙伴，干部彼此之间萌生了强烈的一体感。还有，很多干部觉得“这么好、这么实用的教诲，不仅要成为自己的东西，而且要向部下传递”。

其结果是听到干部们学习感想的各个现场的课长班长们也提出要求：“希望接受同样的研修培训。”为了满足他们这个要求，我用经营干部研修时拍摄的录像，实施了面向课长班长的研修。接受培训的人数现在已

经达到约3000名。

针对干部和课长班长的教育结束以后，从7月开始，为了把研修中学到的东西在实际的经营中运用，开始了被称为“业绩报告会”的月度例会。各部门领导人近100名聚集一堂，花费3天时间，请各个担当者发表各自的经营业绩。具体讲，就是按照利润表的各个科目，发表计划数和实际数，如两者有差异，就要说明理由。根据需要，我会当场进行指导。

精心推敲，制定新的“企业理念”

我就这样对日航的经营干部和课班长级别进行“哲学”渗透。同时，从2010年7月开始，继续向下扩展，对普通员工的教育也开始了。在机场受理登机事务的员工，包括在飞机上为乘客服务的乘务员，驾驶飞机、负责安全航行的机长、副机长，从事飞机维护保养的机修师们，我来到这些员工们所在的工作现场，直接给他们讲解各岗位员工应该具备的思维方式以及应该如何做好工作等。

另外，从8月份开始，把我在2月初就任日航董事长时的致辞中提到的瑜伽圣人中村天风先生的话写成标语，张贴在各个工作现场：“志气高昂，一心一意，不屈不挠，坚决实现新计划。”

这条标语的含义是：为了扎扎实实地执行公司重建计划，环境如何变化都不能作为完不成计划的借口，每位员工都要抱有主人翁态度，朝着实现目标的方向，一心不乱地拼命努力，除了持续这样的努力，没有其他办法。

另一方面，大幅改变了每个月发行的公司报的内容，开始详细刊登公司的经营状况。让现场的员工都能明确知道现日航的经营情况如何，自己的公司将朝什么方向变化等。

与此同时，我开始召集以社长为中心的有关干部，把我的思维方式等做参考，反复讨论，确定新生日航的“企业理念”，并于2011年1月向全公司正式发表。

与制定“企业理念”同时，为了实现这一理念，把全体员工应该具备的思维方式、判断基准，归纳为“JALphilosopher”（日航哲学），一共40条。

在制定“企业理念”和“日航哲学”时，我从各部门选拔来十多名干部，经过二十多次开会讨论，这还不够，听说休息日他们还聚在一起，进行反复彻底的讨论。另外，为了验证这些干部讨论的结果，我还听取以现场骨干为主的130名普通员工的意见。

为了让员工便于携带，对照参考，我们把“日航哲学”做成小手册，于2011年1月初分发给集团的全体员工。

现在，在各个工作现场，每天朝会时都会轮读。我感觉到，以这本“日航哲学”为基础，日航全体员工的思维方式都在朝着相同的方向聚拢，今后，不管经营体制发生什么变化，日航的经营都会朝着正确的方向前进。

来自客人的感人寄语

这些让经营哲学为员工共有的措施，正在改变着每一位日航员工的思想意识。其结果是企业的经营体质得到强化，重建工作有了更为确凿的保障。日航正在逐渐变化，日航不是要在规模上，而是要在员工思想水平的高度上，成为全世界最卓越的企业。

航空运输事业因为拥有价格昂贵的飞机和航运所必需的各种设备，所以一般认为是一个巨大的“装置型产业”。它也确实具备这一面，但是，我把航空业定位为终极性“服务行业”。

比如，客人来到机场，在受理柜台前如何接待客人，在乘客登机后乘务员如何服务以及机长在机内广播时说些什么，都能反映出该航空公司真正的价值。

就是说，在日航工作的员工们，对前来乘机的客人要有发自内心的感谢之情，而这种情绪和喜悦要用语言和态度表示出来。对于航空运输事业来说，这才是最为重要的。

直接与客人接触的员工们的行为，左右了人们对航空公司的评价，决定了航空公司的盛衰。“你们要用心工作，要在公司营造一种氛围，让客人满意，让客人产生‘想再次乘坐日航’的愿望”。我殷切地向员工们诉说这些道理。

在出任日航董事长之前，我其实很讨厌日航。或许自以为是代表日本国家的航空公司吧，他们的这份自负心产生了傲慢不逊、旁若无人的态

度，有时甚至不把客人放在眼里。实际上，过去曾有许多搭乘日航、感觉不愉快的客人，选乘了其他的航空公司。

曾经让人生厌的公司、职场、员工，在学习日航哲学谋求意识改革的过程中，一点一点地发生了变化。

站在工作第一线、拼命努力的员工们理解了我讲的道理，在各自的岗位上拼命做好该做的工作，而且开始由衷地爱上了日航这个公司，抱着“希望客人也爱上日航”这一朴实的愿望，真心诚意地为客人服务。

于是，不断有客人寄来赞赏的信件。特别是2011年东日本大地震的时候，日航的每一位员工都重新回到航空运输事业的原点，为客人尽心尽力，做了许多出色的工作。

例如，对被迫长时间关在飞机内的乘客，乘务员亲手制作新鲜的寿司供大家；因挂虑封闭在休息室的客人的身体，日航莫斯科分公司的员工自己掏钱给客人买来巧克力；针对赶赴灾区的日本红十字会的救援团队，机长播出了温暖人心的慰问辞，让飞机内充满了感动的旋涡；还有乘务员主动保管奔赴灾区的救护人员的行李，并悄悄地、不为人知地夹进了写上慰问和鼓励言辞的卡片。

受到日航员体贴入微的关怀，许多客人寄来了感动的信件。现只介绍其中的一例，是一位客人要求转交给某位日航乘务员的信。内容是：这位客人住在福岛县的母亲，在奔关西避难途中，碰巧与这位非当班的日航乘务员同乘一个去神户的班机，在途中受到照顾的事情。信中写道：

地震后所有的交通线都停了；喝水要到河里去取；接连不断的余震以

及核辐射的恐怖。我们担心处在这种环境中无法入睡的母亲，所以请她来我们子女居住的关西。然而，一架本该从茨城机场启航的某航空公司班机，以避免放射线危险为理由突然停航，没有回家的交通工具，70岁的母亲不知所措，而把她顺利送到关西的，就是贵公司的客舱乘务员。

这位乘务员在回老家神户途中，因为碰上停电，电车不通，在混乱中她很机灵，从茨城机场出发，经筑波→成田机场→伊丹机场，把我母亲顺利送到关西。

在路途中，每到一处她都会同我们子女联系，一路上不断安慰紧张中的母亲，跟母亲说了很多话。

她的态度非常亲切。但在乱糟糟的巴士车站，对不讲秩序、硬要插队的家伙，严厉警告，毫不客气。这让我母亲非常佩服。

为了表示感谢，我们要求她告之住址。她却说：“我没做什么啊，跟你母亲在一起时我也很快乐啊。这样的事情是会轮回的，我也正在受到别人的帮助。”

或许机舱乘务员是把客人的安全作为日常训练的内容，所以对于她们来说，这些不过是很普通的行为。但是，她那么体谅我那高龄母亲的身体，不让她受凉，让她多喝水，让她精神放松，而且还不忘跟我们家人联系。这样的行为，我想如果是我自己的话，能够做到吗？恐怕做不到。

另外，我也长期在企业工作，我所培养的部下和后辈，一旦遇事，能像这位乘务员一样行动吗？我缺乏这种自信，我对部下的教育还远远不够。想到这一点，我不仅要这位乘务员，而且要对她的上司和前辈的出

色的教育，表示深深的感谢。

想到日航当下的处境，哪怕你们粉身碎骨、拼命工作，依然会困难重重。但是，通过这件事，在敬佩之余，我们一定会尽微薄之力支援贵公司。希望不久又能作为乘客，有机会再次接受那位乘务员温馨入微的关怀。

如能传达我们的谢意，那就万分感激了。

收到许多这样的来信，我沉浸在深深的感动之中。同时，我再次认识到，唤起这种感动的员工行为的源泉，就是“philosopher”，也就是经营哲学。

没有经验、没有知识，也没有胜算，真所谓赤手空拳参与日航重建，我所带来的仅仅只有经营哲学“philosopher”和经营管理体制“阿米巴经营”。

仅仅是因为理解了哲学，日航员工的意识就发生了戏剧性的变化，他们的行动随之变得高尚并令人感动，而伴随员工意识和行动的改变，公司的业绩也飞跃性的上升。

2011年3月末，新生日航第一年度的业绩，销售额1.3622万亿日元，营业利润远远超过了公司重建计划中揭示的641亿日元的年度利润，达到了1884亿日元。这是日航自创立以来最高的业绩。这个利润还是全世界众多航空公司中最高的利润。

接着第2年，2012年3月末，因为受东日本大地震影响，旅客大幅减

少，4月份销售额大幅下滑，陷入赤字，但从5月以后，又呈V字形回复，年度销售额达1.2048万亿日元，营业利润2049亿日元，利润率高达17%。

员工的意识朝好的方向转变，公司的业绩就自然而然上升。日航的重建虽然还没有结束，但我认为，日航作为一个很好的事例，它至今为止的业绩，已经证明了我日常所说的“提高心性，拓展经营”这一经营的要诀。

运用管理会计系统

日航的重建已经完全走上轨道。为了进一步巩固经营的基础，从2011年4月起，我开始运用带来的另一个武器：管理会计系统。

经营者需要尽可能及时掌握企业经营的实际情况，以便及时采取适当的应对措施。就是说，对于销售额、经费，企业的有关数字，月度数字不必说，最好能看到每一天的数字日报，必须以这样的数字为基础展开经营活动。

因此，在日航我也开始采用这种管理会计系统，以便即时了解各条航线的收支情况，这是航空运输事业收益的源头。

具体来说，就是建立一个系统，使得所有航线的收支情况在第2天早晨就能一目了然。同时，明确各条航线的经营负责人，今后就以该负责人为中心，为提高各航线的收益率，不断地改革钻研创新。

同时，维修保养部门、机场柜台的服务部门等，尽可能把组织划分成一个个小团体，以便对经费进行细致的管理。有关经费的明细，全体员工都能及时看到，“还有没有损失浪费？”“还有没有提高效率的方法？”汇集众人的智慧，以求全体员工投入改革改善。

这就是“阿米巴经营”的管理会计系统。这是我设计的，在京瓷和KDDI的经营中运用了，另外，仅在日本国内就有将近400家企业应用了这种方法。

通过引进以“阿米巴经营”为基础的分部门核算的管理系统，日航的经营管理得到了进一步的改善，到重建第3年（2013年3月），仍然会获得比预定更高的业绩。同时，在2012年秋，将在东京证券交易所再次上市，到时日航的重建就基本完成了。

因为连续两年结算数字良好，我已经从经营第一线退下，从具有代表权的董事长变为没有代表权的名誉董事长。今后我将以董事兼名誉董事长的身份，致力于把日航的年轻干部培养成真正的经营者。到2013年3月、最迟到6月，准备正式退出日航。

日航已经从根本上改变了企业的体质，不管今后会遭遇何种考验，作为日本航空事业的旗帜，它一定会继续翱翔天空。



解密商业领袖的思考和行动方式
理解你的组织是如何运转和盈利的

拉姆·查兰
管理经典



CEO说

人人都应该
像企业家一样思考

What the CEO Wants You To Know
How Your Company Really Works

Expanded and Updated

徐中
译

〔美〕拉姆·查兰
〔Ram Charan〕 著

（更新版）



机械工业出版社
China Machine Press

拉姆·查兰管理经典

CEO说：人人都应该像企业家一样思考（更新版）

What the CEO Wants You to Know: How Your
Company Really Works

（美）拉姆·查兰（Ram Charan） 著

徐中 译

ISBN：978-7-111-66383-6

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

译者序

第一部分 商业中的通用语言

第1章 本书对你有什么帮助

商业远比你想象的要简单

写在开始的话

本书的结构

第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质

记住你的根

你是成长在什么样的环境中

街头小贩的技能

回到街头小贩的思维

向街头小贩学习

第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事

了解客户

现金净流入

人人都要重视现金

毛利率

资本收益率

理解周转率的意义

盈利性增长

业务在正确的轨道上增长

盈利性增长本身并不等于成功

盈利性增长矩阵

第4章 从整体上认识公司

由此开始

你的答案是什么

第二部分 现实世界中的商业智慧

第5章 现实世界错综复杂：抓住公司工作的优先事项

最好的CEO在做什么

第6章 从赚钱到创造财富

这也适用于私营公司

管理P/E

如何保持独立

星巴克案例

你可以做些什么

第7章 整合运营：亚马逊公司是如何赚钱的

压上你的赌注

少即是多

我们学到了什么

第三部分 完美执行

第8章 通过完美执行拓展组织能力

人岗匹配

处理人岗不匹配的情况

教练辅导下属

业务方面的教练辅导

行为方面的教练辅导

第9章 协同

一个非常常见的场景

沃尔玛的社交沟通执行机制

设计社交沟通执行机制

通过对话进行领导

第四部分 制订个人计划

第10章 找准自己在大局中的位置

评估整个公司

突破复杂性，化繁为简

聚焦优先事项

帮助人们发展能力和增加协同

成为领导者

致谢

衷心地將本書獻給我的50年來共同生活在一個屋檐下的12個兄弟姐妹，是他們做出的犧牲讓我能够接受正規的教育。

译者序

解码CEO的商业思维：4 + 2

做企业好比驾船，CEO作为船长，需要看天、看仪表盘，根据直觉和数据做出正确的判断与决策，同时，激发全体船员同频共振、高效执行，去完成任务和赢得竞争。

人们总是好奇，为什么有的CEO能够获得持续的成功而其他CEO却不行？成功CEO的商业思维有什么与众不同之处？管理大师拉姆·查兰在长达三十多年的与GE的杰克·韦尔奇、美国银行的布赖恩·莫伊尼汉、雅芳的钟彬娴、宝洁的雷富礼等世界级的成功CEO的合作中发现，这些伟大的CEO与成功的街头小贩其实都在讲着同样的商业语言，有着共同的商业思维，他们总是能够透过复杂的表象看到商业的本质，化繁为简，抓住企业经营的基本常识——“商业智慧”（business acumen）。

《CEO说》的更新版在保持第1版的基本框架和逻辑的基础上，基于数字时代的企业新变化，增补和突出了四个方面的内容：每个公司的本质都是一样的——每个公司都需要做好四件事；现实世界错综复杂，要抓住工作的优先重点；整合运营，了解亚马逊是如何赚钱的；通过完美的执行和协同拓展组织能力。

所谓“商业智慧”，即CEO最应关注的企业的四个关键要素：比竞争对手更好地满足客户需求，产生现金净流入，拥有较高的资本收益率，实现盈利性增长。CEO一旦掌握了这四个要素的本质，就学会了企业运营的基本常识，如果再能够知人善任、建立有效的沟通机制，就能够最大化地提

高企业的运营效率，比竞争对手更好地实现盈利性增长。

在这四大关键要素中，客户（市场）需求是方向、目标和原力，盈利性增长是战略原则，现金净流入和资本收益率（=利润率×资本周转率）是关键数据，反映了企业的运行效率，这也是优秀的企业和普通的企业的区别所在。

要理解本书，首先要对企业运营的四个关键要素的定义和功能有一个基本了解，根据书中的先后顺序，简要说明如下。

了解客户是指你需要问自己，你知道你的客户真正想从你这里买到什么吗？为什么？客户可能不只是想要购买这个产品本身，或许还有可靠性、信任、便利、方便，或者不论是网上还是实体店中的购物体验。你只有在充分了解客户需求和趋势的情况下，才能做出正确的决策。

现金净流入是指在一定时期内流入公司的所有现金和流出公司的所有现金之间的差额。现金流入包括销售产品、提供服务收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供货商的货款等。我们常有“现金为王”的说法，这反映了企业创造价值的实际能力和企业的自由度。查兰在书中专门指出，在企业中“人人都要重视现金”，因为人人都在占用现金，人人都可以节约和创造现金，这一点非常值得所有人重视。

资本收益率（ROIC）= 利润率×资本周转率，相关概念还有投资回报率（ROI）、净资产收益率（ROE），这些指标从不同角度反映了企业资产的盈利能力。

盈利性增长是指业务销售收入的持续增长，这是由市场规模和企业自

身的成长性决定的。企业的业务增长必须是可持续的、可预期的、有盈利的增长。

为了说明上述四个关键要素的实际应用价值，查兰列举了通用电气、苹果、福特汽车、沃尔玛、亚马逊、Netflix、戴尔、星巴克、EDS等一批优秀企业的真实案例，尤其是“亚马逊公司是如何赚钱的”这一案例堪称持续增长的经典。

此外，除了上述四个关键要素，查兰还特别强调完美执行至关重要，这在查兰的《执行》^[1]和《领导梯队》^[2]中也多次重点强调。

要想达成切实的、可量化的结果，你必须能够选择和培养合适的人才，协同他们的工作，并将他们与公司的优先事项紧密联系起来。在完美执行的人才选用育留方面，关键有四条原则：①确保你有合适的人能把工作做好；②教练辅导下属，拓展他们的个人能力，使他们（以及整个公司）能完成更多的任务；③在行为上对下属进行辅导，让他们自己成为领导者；④当人岗不匹配时，做出合理、正确的指导。

在完美执行的组织协同方面，需要建立一种协同个人贡献的机制，这就是“社交沟通执行机制”。坦诚的对话可以大大提高信息交流的效率，对话的质量决定了人们如何收集和处理信息，他们如何做决策，他们如何看待彼此以及这些决策的结果。坦诚的对话可以带来新的想法，加快决策速度，这是一种宝贵的竞争优势。社交沟通执行机制是战略执行的关键。成功的领导者会通过跟进和诚实的反馈来奖励成就卓越的人，教练那些正在奋斗的人，改变那些阻碍组织进步的人的行为。

例如，山姆·沃尔顿定义了他选人的最重要的标准。他小心翼翼地选择那些符合他的标准的人，并对他们进行了适当的培训，使他们得到发展。他教导员工要像老鹰一样盯着销量、价格、存货和客户，同时给予他们足够的决策和行动的自主权。

山姆·沃尔顿建立的社交沟通执行机制使他的优先工作事项更接地气，在一线人们协同工作，同时还增强了责任感。如果在讨论中有人没有做好准备，马上就会被发现。沃尔玛的社交沟通执行机制的主要特点是：信息的即时、协同交换，非正式的对话形式，零过滤（零距离），高频率（经常性）。

最后，查兰还教导年轻的经理人员要有全局思维，找准自己在大局中的位置，明确自己的工作重点，把工作重点与公司全局结合起来。要成为优秀的CEO，就必须善于总结提炼、化繁为简、一针见血、深入浅出、形象比喻，把复杂的现象和概念变得清晰明了，容易形成团队的共识，促成精准和高效的行动。

回想2011年8月9日早晨，上海中欧国际工商管理学院，查兰在讲座开始之前问我“为什么中国CEO特别关心《执行》”的同时，向我重点推荐了《CEO说》这本书，也许在他看来，对中国CEO来说，《CEO说》与《执行》一样重要！

最后，感谢清华大学经管学院谢德仁教授在百忙之中对本书中的几个关键术语翻译提出的宝贵意见。感谢机械工业出版社华章公司，正是它使得《CEO说》更新版得以顺利出版。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

徐中 博士

领导力学者，领越®领导力高级认证导师

《清晨领导力：新经理人的50个领导力修炼》作者

2020年7月于清华大学科技园学研大厦

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

第一部分 商业中的通用语言

第1章 本书对你有什么帮助

回想一下你的学生时代和你曾经遇到的最好的老师。他不仅对自己的学科了如指掌，而且拥有其他老师所缺乏的东西：能够将学科中复杂的思想（无论是心理学、经济学、数学还是化学）归纳提炼到一起，让学生能够真正理解和掌握。

其他老师可能知识更加渊博、资历更加深厚，但他们就是不能让你灵光一现、恍然大悟。他们不是将复杂的问题简单化，恰恰相反，他们是让简单的问题变得更复杂，完全难以理解。

我进入商界已经五十几年了。童年的时候，我就在印度自家的小鞋店里做事，然后到澳大利亚做了一名工程师。之后，我到美国求学，毕业后在哈佛商学院、西北大学凯洛格商学院和波士顿大学执教。这些年，我为世界各地大小公司的CEO们提供咨询服务，并在其中部分公司的董事会担任董事。我注意到一件事，最好的CEO就像最好的老师。他们能够通过专注于赚钱的基本原理来消除商业的复杂性和神秘感，确保公司里的每一个人（不仅仅是他们的高管成员），都能理解这些商业的原理。

你可能会说，他们这样做是为了自己的利益，因为当每个人都知道公司是如何运作的时候，公司才会更成功。但实际上，这么做受益的不只是

CEO。当人们真正了解他们的组织是如何运作的时候，他们会感到与工作的联系更加紧密，工作满意度也更高。随着公司的盈利年复一年增长，员工有了更多的职业发展机会，能赚更多的钱，公司也可以对社会做出更大的贡献。这一点对于非营利组织或政府机构也是一样的。（参见专栏“非营利组织、非政府组织和政府机构也是如此吗”。）这就是为什么世界各地最好的CEO都在朝这个方向努力。这就是为什么我会用《CEO说：人人都应该像企业家一样思考》作为书名，^[1]你们可以通过这本书学习、成长，为你的组织和你周围的世界做出更大的贡献。

^[1] 此书英文书名为What the CEO Wants You to Know，意即“CEO想让你们知道什么”。——译者注

商业远比你想象的要简单

事实证明，商业很简单，也很有逻辑。不管你是站着卖水果，还是经营一家《财富》500强企业，都有一些通用的原则，具体包括但不限于：服务于客户，有效地管理现金，明智地使用资产，不断改进业务并实现增长。

这些是商业的基础，也是商业的本质。尽管每个企业都面临不同的文化、语言和政府规定，但这些要素在全球任何一家公司都存在，而且从没改变过。再想想你的学校生活，一旦你了解到原子都是由质子、电子和中子组成的，你就掌握了解决任何化学问题的基础。

我想告诉读者的是：商业活动遵循同样的规律，一旦掌握那些基本原理，你就学会了商业运作的基本知识。

非营利组织、非政府组织和政府机构也是如此吗

有时，当我说**每个人**都需要了解商业的基本原理时，人们会感到惊讶。他们说他们为政府机构或非政府组织（如慈善机构或志愿者组织）工作，这种讨论对他们可能并不适用。

但它实际上仍然是适用的。

让我们以任何组织的四个关键要素之一——有效地管理现金为例。诚然，非政府组织和政府实体通常不会通过售卖物品来筹集资金，但它们仍然必须确保自己有足够的钱来维持现在和未来的运营。对于非营利组织来

说，这些钱通常来自捐赠，政府机构则接受赞助。

类似地，就像营利性组织一样，非政府组织和政府机构也需要管理好它们的现金。否则，它们将不复存在，不得不重组或关闭。

结论很简单：我们所有人，无论以什么为生，都需要学习如何在组织中运用赚钱的工具。

我想要告诉你，这些要素对于所有的企业都适用。一旦你掌握了这些要素，你就掌握了企业运营的要诀。

写作本书的目的是希望读者能够从我的经历中受益，本书的思想来自我对于那些最成功的商业领袖的思考和行动方式的观察。在本书中，我们将会看到这些成功人士是怎样让他们的公司和员工成为世界级的赢家的。

当我写这句话的时候，我是认真的

你可能对这本书的起源感兴趣。

时任福特CEO的雅克·纳赛尔（Jacques Nasser）希望员工对公司有更多的了解，而不是只关注做好手头的工作。他还希望他们了解整个公司的运作，这样就能看到自己的贡献在哪里，以及他们如何能对整个公司（而不仅仅是他们的特定部门）有所帮助。

他让我给几百名经理教授一门课程。课程进行到第3天时，纳赛尔来了，他坐在教室的后面，当我们休息的时候，他对我说：“这正是我想要的，但是要教会每个人这些，要花太多时间了。我想让你写一本简单明了的书，记录下你教授的一切。”

我照做了。

最好的CEO和街头小贩的思路是一样的。他们都了解公司的现金状况，也知道他们最赚钱的业务是什么。他们懂得不断售出货物的重要性，同时他们了解他们的客户，因为只有满足客户的需求才能让企业继续经营下去。

你的CEO想让你知道的是，这些基本的商业原理是如何在你的组织中运作并协同工作的。花点时间读这本书，你就会明白。一旦你理解了它们，在你的组织中就没有什么可以限制你的了。

写在开始的话

我写这本书的目的是让每个人都能更好地了解他们的组织是如何运作的，尤其是下面这两类人。

第一类是千禧一代，即出生于1980 ~ 2000年的8300万人，这是有史以来人数最多的一代（人数比“婴儿潮”一代多出了700多万）。千禧一代是数字革命的推动者，他们现在已经牢牢地扎根于职场。如果他们真正了解他们的公司是如何运作的，他们很快就能在组织中担任高管。

商业总是在变化，但基本的东西总是保持不变。

第二类是B2B销售团队。原因很简单，目前相关的发展趋势只会加速。云计算消费管理软件公司Coupa的CEO罗布·伯恩施泰恩（Rob Bernshteyn）称其为“服务创造价值”（value-as-a-service）。这是一个简单的想法，即每个组织都必须向客户交付一些将产生可量化的改进的东西：成本削减了多少；销售改善了多少；收入增加了多少；员工的保留率提高了多少，等等。

在未来几年，每个公司的客户都会说：“你想让我买你出售的商品吗？很好。这是我想要的商品的具体的、可量化的要求。如果你向我证明你能做到，我就买。如果你不能做到，我就不会买。”

如果你正在向有这种需求的人销售或提供服务，你必须了解你的业务和他们的业务，以便进行销售。

本书的结构

在本书的第一部分，我们将解释商业的基本原理——现金净流入、库存周转率、盈利性增长和客户满意度，看看所有的CEO是如何运营的，不管他们是经营初创公司、在线公司，还是大型传统公司。

你理解了这些工具后，我们将向你展示如何应用它们。所以，在第二部分，我们将讨论今天的业务是如何完成的。

我说“今天”是有原因的。多年前，我刚开始从事咨询工作的时候，公司是传统的层级组织。信息通过正式的指挥系统上下传递，每一步都要经过批准。今天，你需要的两个关键技能是协作和集成。协作是因为越来越多的工作是在团队中完成的，因为各种类型的组织都认识到，高层人员并不是所有知识的拥有者。当然，这种协作不仅发生在公司内部，也发生在公司外部，因为组织需要与供应商甚至客户合作来创建新产品和服务。

今天，你不仅要成为团队的一员，而且要成为集成者。

我们将要讨论的是集成，因为工作会越来越多地跨越所有的职能。你需要找到一种方法，让每个人都能无缝地合作，为客户、员工和股东创造价值。

想想亚马逊的Echo产品的诞生，这款语音控制设备可以生成“待办事项”列表；播放音乐；设置警报；实时提供新闻和天气更新；控制家中的智能设备。它需要懂得语音识别软件、人工智能和电子（以及其他技能）的人作为一个团队来实现产品。

这些人了解业务的基础。例如，关于Echo的一切都是为客户（我们的业务基础之一）而创建的。创建Echo的团队知道，它必须在一秒钟或更少的时间内执行每个请求，否则用户会感到沮丧。这就成为一个不容谈判的目标。

然后，我们将讨论如何完成任务。一起工作和集成固然很好，但你仍然需要完成任务、达成目标。你需要完美执行。我们会告诉你怎么做到完美执行。

最后，我们将讨论你在组织运作的大框架中的角色，以及你能做些什么来确保你和你的员工都能茁壮成长。

基于这个初步介绍，我们开始吧。

第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质

商业的语言在任何地方都是一样的。

某个工作日的上午11点，曼哈顿中城，你站在第48街和第6大道的拐角处。（那些从未到过这里的人称它为美洲大道。）你的周围是洛克菲勒中心的建筑。

如果你用智能手机在谷歌地图上搜索，你会发现，你离所有在电影屏幕上见到的地标建筑都只有几步之遥。剧院大部分在西边，时代广场和港务局汽车站也在西边。现代艺术博物馆略北偏东，圣帕特里克大教堂几乎就在正东，它基本上是在洛克菲勒溜冰场的另一边（那里有一棵巨大的圣诞树，每年都会有一个备受瞩目的亮灯仪式）。

从你所在的地方扔出一块石头，可能会砸到无数的媒体公司——彭博社的《商业周刊》就在你身后的大楼里，而福克斯新闻就在街对面，它的“收报机”每天24小时在外面的大屏幕上用霓虹灯打出头条新闻。本书的出版商离百老汇大街不到10分钟的路程。

但最有趣的是，这里的人行道上站满了只有一个员工的零售公司的CEO们，他们的人数确实众多。在街道的两边都有热狗车。你站在一辆写着“洛克菲勒清真食品”的小食品卡车旁边，旁边是一个卖太阳镜和围巾的女人。在她旁边的是一个女画家，花5美元，她就可以为你画一张素描。

当你看向第49街和第6大道时，你会发现那里更加拥挤。有15种不同的餐车，出售从咖啡、丹麦菜到韩国烧烤、印度咖喱等各种食物。在他们的中间，有一个人在卖二手平装书，另一个人在卖仿制钱包。

即使你从未去过曼哈顿，你也可能遇到过类似的情况。很有可能，在你生活的某个时候，你会路过一个城市或小镇，看见大街小巷的小贩们在摊位或者手推车上叫卖，无论是在芝加哥、墨西哥城、圣保罗、孟买、巴塞罗那、旧金山，还是纽约，这些都随处可见。

如果你从他们那里买东西，你可能很快就完成了交易，然后离开。我敢打赌你从没认真思考过他们的生意。如果你这样做了，你会注意到一些令人惊讶的事情。不管这些小贩身处世界的什么地方，不管他们卖的是什么，他们谈论和思考生意的方式都非常相似。他们说的是一种通用的商业语言。

也许更令人吃惊的是，街头小贩所使用的商业语言和著名CEO是一样的，如蒂姆·库克（苹果公司的CEO）、马克·菲尔德（福特公司的CEO）、罗睿兰（IBM的CEO）、特拉维斯·卡拉尼克（Uber的CEO）、玛丽莲·休森（洛克希德-马丁公司的CEO）、丰田章男（丰田公司的CEO）、柳井正（全球零售商优衣库的CEO）和印度低成本航空公司IndiGo的CEO拉胡尔·巴蒂亚等。

在成功经营公司方面，这些街头小贩和世界上最大、最成功公司的CEO的商业思维和商业语言是非常相似的。公司的复杂程度不同，但经营方法是相同的。

你可以自己去听一听。上市公司的CEO通常会与股票分析师召开季度电话会议（稍后讨论）。你可以听到这些对话，公司的网站会提供一个拨入号码。如果你打电话进去，你会听到CEO们谈论销售收入、利润率、收入增长、客户等内容。

当然，经营大公司和小商店是有区别的（稍后我们会讲到这些），但其本质是一样的。

这些人管理着庞大的全球性组织。他们通常被称为管理者或领导者，但就像街头小贩一样，他们首先把自己看作商人。我清楚地知道这一点，是因为我有幸直接观察到这样一批商业领袖。在长达50多年的咨询工作中，我有机会“一对一”地与世界上最成功的商业领袖一起工作，这其中包括通用电气（GE）的杰克·韦尔奇（Jack Welch）和杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）、美国银行（Bank of America）的布赖恩·莫伊尼汉（Brian Moynihan）、雅芳（Avon）的钟彬娴（Andrea Jung）、安进公司（Amgen）的罗伯特·布拉德韦（Robert Bradway）以及宝洁公司（P&G）的雷富礼（A.G.Lafley）。我已经十分了解他们的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住公司经营的基本要素。

我是在印度北部一个农业小镇长大的，在那里，我学会了这些基本的商业原理。我观察我的哥哥们一起努力经营他们的小鞋店。由于没有经验，也没有接受过正式的培训，他们与镇上其他也在努力维持生计的人展开了硬碰硬的竞争。他们不断学习、改进，随着时间的推移，竖起了口碑，赢得了当地农民的信任，后来那些农民都成为我们忠实的客户。其他

的商店开了又关，我们的店却一直生意兴隆，现在，我的侄子们还在经营那家鞋店，从我的哥哥们最初开业时算起，已有近65年的历史了。

这家鞋店支付了我的教育费用，并且使我能够远离故土追寻梦想。19岁的时候，凭着我的工程学学位，我在澳大利亚悉尼的一家煤气公司找到了一份工作。不久，公司的CEO发现了我的商业头脑，并对我委以重任，请我负责制定价格策略，进行投资分析，而不是去设计管道网络。此后，我对商业的兴趣一发不可收拾，CEO也鼓励我去哈佛商学院深造，在哈佛，我获得了工商管理硕士学位（MBA），后又读到博士，毕业后留校任教6年。从那时起，我就有机会给全世界数百位CEO提供咨询建议，并给上万的领导者教授商业智慧。

在我早期的咨询工作中——那时我会接触到不同规模、不同行业 and 不同文化背景的公司，我发现那些公司领导者有许多相似之处，这使我感到震惊。我发现无论公司的规模如何，处于哪个行业之中，一位优秀的CEO总是能够想方设法把最复杂的公司问题分解成一些最基本的要素——这与我在印度的家族鞋店里所学到的一模一样。

想出赚钱妙计的人都有商业智慧。有些人称之为“街头智慧”。

最成功的商业领袖从不忽视最基本的东西。事实上，他们对基本要素的高度关注是他们成功的秘诀。就像街头小贩一样，他们对公司如何赚钱有着敏锐的感觉，我们所有人都需要学习如何使用赚钱的工具。

记住你的根

很多成功的CEO在早年生活中都曾经有过与街头小贩相似的经历，这正是他们商业智慧的源泉。

莱斯利·H. 韦克斯纳 (Leslie H. Wexner) 在父母位于俄亥俄州哥伦布市的小型女装店里长大。想想像韦克斯纳的父母这样的小型独立零售商所面临的挑战。他们必须针对下述问题制定决策：吸引哪些客户，如何吸引他们；提供什么商品；从哪里进货，用多少钱进货，加上其他费用后商品的实际成本是多少钱。然后，他们必须弄清楚商品的卖价应标为多少才合适，以及如何设计/布置他们的商店。他们必须投入大量的时间用于制定决策，因为每一个决策都很重要。

莱斯利·H. 韦克斯纳就是在父母的小店里学会了通用的商业语言，并首次检验了自己的商业思维。在他父母难得的一次休假期间，他研究了父母的账簿，意识到他们所有项目中只有少数是能赚钱的。当韦克斯纳最终在哥伦布市开了一家自己的女装商店时，他一直铭记着这一点，只进利润高的商品。即使他的Limited已经变成了L Brands——一个价值130亿美元的零售公司，每年从维多利亚的秘密、Pink、Bath&Body Works、La Senze和Henri Bendel等品牌上赚了超过20亿美元，他仍然坚持这个原则。

成长于一个小企业，你会自然而然地学会这些最基本的东西。

你是成长在什么样的环境中

你可能不是在家族的事业中成长起来的。很多时候，你是在公司的某个部门开始了自己的职业生涯，这个部门可能是销售、财务或者生产部门，它们通常被称为“职能部门”，有时也被称为“**职能竖井**”或者“**竖井**”。因为大多数人在一个公司的某个职能部门开始他的第一份工作，当他们获得升职的时候，通常还是在这个职能部门内部晋升，这就好像一个人通过“职能竖井”或者“竖井”垂直上升。

这样的职业路径会限制一个人的视野，影响他们每天的决策和判断。一个对本部门最好的方案，未必对公司整体最有利。如果你的工作只是为产品“锦上添花”，假设遇到竞争，公司可能无法从你的工作中得到足够的利润，因此每一笔销售都会亏损。这就是为什么在早期，惠普要求它的工程师创造出能够产生更高利润的优质产品。他们确保工程师了解整个公司的业务，而不仅仅是要他们待在孤立的“竖井”中创造优质产品。

问题很简单：你可能是一个顶尖的专业人士——擅长营销或其他，但你真的是一个商人吗？不管你做什么工作，你都需要了解整个组织是如何赚钱的。

当你学会把公司看成一个整体，并且能够做出提高公司整体绩效的决策时，你的会议就会少一些官僚主义作风，更多地关注业务本身。当讨论富有建设性和创造性时，你们的时间就过得飞快。对于工作，你将会更有激情，因为你能看到自己的建议和决策在帮助公司不断发展壮大。你的使命感将更强烈，你的能力也将获得大大提高。

学会说通用的商业语言将有助于推动你的事业发展。

当你学会使用商业通用语言时，你将可以打破藩篱——横在一个职能化的“职能竖井”人与那些穿着考究、说着行话的高层管理人员及MBA们之间的那堵“墙”。你将感觉到自己与公司业务融为一体，展现在你面前的机会也大大增加了。

街头小贩的技能

在印度的一个小镇上，一个沿街叫卖水果的小贩是如何谋生的呢？一些支付了25万美元学费的MBA可能会说小贩需要“预测需求”。但是，我们的街头小贩不知道这些行话，他没有电脑，他“只是”对商业的本质有自己的理解。他必须根据他自己对于当天销售的预测来决定明天上午进什么货，包括货物的种类、品质和数量。

然后他将制定价格策略，价格可以根据一天中需求的变化而灵活调整。他不希望把没有卖出去的水果（存货）带回家。如果这些水果出现变质，第2天就会一文不值。他们不希望保留存货的另一个原因是他们需要“现金”。

在销售中，他每时每刻都在考虑是否应该降价、什么时候降价以及应该降价多少。如果他优柔寡断或者是做出了错误的选择，那么他就会面临失败。如果降价太早，他当天可能赚不到钱。如果降价太晚，他可能只剩下腐烂的存货。

这一点对于公司也一样。比方说美联储提高了利率，那么对于汽车的需求就会大幅减少，因为人们无法承受美联储的决策所带来的汽车贷款利率的上升，但是汽车公司却无法及时调整它们的生产。如果出现这种情况，汽车公司会尽力处理掉多余的存货以收回现金，这需要公司投入大量的精力。这就是你会在电视上看到类似于“某某汽车公司提供现金折扣”广告的原因。折扣降价和增加广告投入都会降低利润，而且这种促销手段本身也会使得品牌形象贬值。但是，公司必须承担这种负面结果，因为它们

需要现金。

回到街头小贩的思维

让我们仔细看看我们的街头小贩，看看他们的日常是如何运作的。

每天早晨，街头小贩架起他的推车，把那些外观最好的水果放在最前排（零售商把这种做法称为推销）。他观察着竞争者，看他们都在卖些什么，价格怎样，这些小贩每时每刻考虑的不仅仅是今天，还有明天。如果他的货物卖不出去了，就不得不降价（让渡价值给客户）、重新陈列货物或者加大吆喝声（广告）以吸引客户到他的摊位。可能因为今天的教训，明天他将制定一个更合理的价格策略，或者他将改变蔬菜和水果的种类（产品组合）。如果有些因素不起作用了，他就进行调整。他会在脑子中进行着这一切。

那么，他是怎样来判断和评价自己工作的呢？答案是：当一天结束的时候，兜里有现金就说明他做得好。每个人都知道现金为王，也就是兜里要有钱。世界上任何一种语言中都能找到关于现金的重要性的表述。那些街头小贩更是一直想着现金——想着是否有足够的现金？如何能得到更多的现金？是否还能继续赚取更多的现金？

如果在一天结束的时候，商贩手中没有剩下现金又会怎样呢？这将是非常可悲的事情。作为挣钱养家的人，这是很丢面子的事，家庭压力会让他无法承受。而且不可否认，在印度，此时他的家庭甚至可能没有足够的食物。这样的环境迫使商贩强烈关注现金净流入。

不管这个小贩有没有意识到这一点，在他的潜意识里肯定是在思考着

一些更加深入的东西：他将如何采购第2天的货物，他需要现金以维持业务。

公司也是这样。我们总是会听到某某公司为现金所困。它们可能生产了过多的产品卖不出去，以致大量现金被存货占用；或者它们投入了过多的资金建厂，过大的工厂规模却不能为公司获取足够多的利润；或者它们以赊账方式把货物卖给了分销商、零售商，但是货款迟迟未能收回。

当公司不能产生足够的现金时，它们通常会选择借款，这增加了它们的成本，因为它们必须为贷款支付利息。如果它们大量借贷，却不去纠正造成现金短缺的问题，它们将难以偿还贷款。有些人正是因为没有掌握这个商业智慧而破产。

再回到前面所说的街头小贩。每个国家的商贩采购水果的方式都是不一样的。在印度，当个人的现金不够时，他们就去借钱。为了生计，这些商贩不得不想方设法赚取足够多的现金，从而保证在偿还借款后还有盈余。

小贩每卖掉一个瓜，只能赚到一点钱。他的利润（水果的购买价和卖出价之间的差额）非常低。他的利润率（利润占总收入现金的比重）大约在5%。（对于这个基本概念，不同的公司使用不同的术语。有些公司把它称为“销售利润率”或者是“营业利润率”。作为公司的一员，你必须弄清公司对这个概念的称呼。但是无论怎样，更为重要的是这个概念本身，我将在后面做更为全面的介绍。）

让我们假设这个小贩借了4000卢比（约合60美元）。这是他的资

金，可以用于他的日常经营，他把这些钱作为定金买来了价值40 000卢比的水果，那么这些水果就是他唯一的资产。如果他以2%的利润率（扣除所有的费用）卖出了这批价值40 000卢比的水果，那么他就能赚取800卢比。也就是说，他用他的4000卢比资金赚取了800卢比的利润，所以他的资本收益率就是20%。（下一章将会引入更多的计算。）

那么，这个小贩能不能抬高价格以赚取更多的利润呢？这个可能性很小。因为如果他把价格定得太高，客户就会转向其他商贩。那他能不能花更少的钱来购得这些水果呢？或许可以，但是如果他购买的水果都熟过头了，客户会很容易看出其中的区别。也可能有些水果卖得特别好，那他是否应该只卖那些最赚钱的水果呢？

20世纪90年代初的汽车行业，福特在与通用汽车的竞争中，首先改变了自己的产品组合，从而赢得了决定性的财务优势。当时，福特汽车公司敏锐地察觉到了运动型多功能汽车（SUV）和轻型卡车需求的增长。在继续提供全系列车辆的同时，福特把几条原本生产小汽车的生产线用于生产SUV和轻型卡车，因为它们比小汽车更赚钱。这使得福特汽车的市场份额在该产品领域中占据了领先优势。当然，通用汽车现在已经夺回了这一领先优势。

这种想法经常发生。回想一下iPhone的发展历程。是的，它是一个革命性的产品（没有键盘！），在本质上它是一种新的个人电脑，一种你可以拿在手里的电脑。但人们忘记了苹果在一开始推出这款手机时做了什么。

在那之前，每当黑莓（Blackberry）或诺基亚（Noika）等公司推出

一款新手机时，它们都会向所有手机服务运营商提供产品。运营商总是以低价出售手机，以此吸引人们与它们签约使用其所提供的服务。

这是一个典型的商业策略。但从制造手机的公司的角度来看，问题在于这个策略压缩了它们可以向手机服务运营商收取的费用。如果Verizon，Sprint和T-Mobile打算低价出售这些手机，它们不会愿意出高价从厂家购买手机。本质上，电话公司控制着手机的价格，而不是手机制造商。

苹果公司采取了不同的路线。最初，苹果并没有向每家运营商提供iPhone，而是与美国电话电报公司（AT&T）签订了为期5年的独家协议。这一安排使得苹果可以对这款革命性的手机收取更高的价格。商人就像街头小贩一样，必须时刻保持这样的创造性思维。

对于一个街头小贩来讲，他将不得不面对很多的现实。如果他不断地重复错误的决策，他的生意将很难维持下去。如果他不和客户进行公平交易，客户将不会再次光顾，而且他的名声将越来越差，销量也会不断下降。相反，如果他每次都公平买卖，他就能逐步建立起客户对他的信任，在获得利益的同时也提高了客户的品牌忠诚度。

结果就是：他的所有工作都是客户导向的。

向街头小贩学习

运营一家个体公司看起来似乎很简单，但是它也涉及很多决策，而且这些决策全凭直觉做出——没有计算机的辅助、没有复杂的预测技术、更没有在价格高昂的旅游胜地召开的会议。这些经营技巧和商业智慧都是在世界各地的城市和乡村中世代相传下来的。小孩在餐桌旁听长辈们讲授经验，再利用部分时间参与到经营中去。他们很直接地理解了商业的整个运作过程。

我的成长经历就是典型实例。直到今天，我还能清晰地回忆起每天晚上大概9点左右，我和我的堂兄们从商店回家，然后聚集在屋顶上乘凉。我们讨论着一天中发生的事情——哪些客户来了，哪些没来；卖了什么东西，哪些没卖出去；明天早上要从谁那儿借钱，以及村里两家最兴旺的商店正在采取什么有效的经营措施（最佳实践）。

作为家中最小的孩子，每天我都看到我的兄长们在努力和客户建立关系（我们可以称之为建立他们的品牌），并对鞋的产品组合和价格做出适当调整。每完成一桩交易，那家和我们的鞋店只一墙之隔的竞争商店就要努力地劝说那个客户退货，然后再从他的店里买鞋。这是一种近乎贴身肉搏的竞争。但每天结束时，我们都能保持收支平衡。虽然我们不会使用新奇的术语，但是我们确实是在不断学会一些赚钱的基本道理，为我们的股东（也就是我们的家庭成员）创造价值。

你也可以通过掌握赚钱的基础知识来磨炼自己的商业智慧：客户、现金净流入、资本收益和收入增长。

第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事

在每家公司，基本的构成要素总是相同的。

公司要想赚钱，有四个要素需要加以关注：满足客户需求（而不是只关注市场上的竞争状况），产生现金净流入，拥有较高的资本收益率并实现盈利性增长。大多数人都知道如何把其中的一两件事做得很好。真正的商人既能够深入理解这四个要素中的每一个要素，又能够理解它们之间的关系。在我们读完这一章的时候，你也可以做到。

商人有一种贪得无厌的欲望，总是想要找到赚钱的根本途径。

客户、现金净流入、资本收益率和盈利性增长四个要素构成了公司日常运营的核心。公司的一切都来自这个核心。公司是否能够吸引并留住客户？公司是否能够产生现金净流入并获得良好的资本收益率？这些是在持续增长吗？如果这些问题的答案是肯定的，那么通常来说，生意会做得很好。如果这个核心有了偏误，公司必将变得举步维艰。

这四者之间的关系如何呢

我们说，真正的商人不仅了解业务的基本要素，而且了解如何满足客户需求、产生现金净流入、拥有较高的资本收益率和实现盈利性增长。举一个日常的例子。

一家公司计划推出一种新产品。它希望该产品能卖个好价钱，这样公

司就能盈利，并产生足够的回报。为了做到这一点，营销主管想要做一个大的广告活动，以激发客户兴趣，从而推动销售增长，但生产主管想要增加库存，以满足预期增长的需求。

但这两件事（在广告宣传上投入巨资和将资金用于生产）是在消耗现金，而不是产生现金。所以在这两者间需要取得平衡。

如果产品不适合市场，公司将不得不降低价格（可能会降至低于成本）将多余的库存转化为现金，而广告宣传活动则只是在浪费钱。

不要因为你没有接受过正规的商学院教育，或者公司的规模太小而影响了你对商业本质的认知。请像街头小贩那样思考问题吧，透过表面现象看到业务的本质。如果贵公司的上述四个基本要素中的某一个或多个出现问题，你就需要运用你的商业本能去修正它。如果你这样做了，表明你已经像一个真正的商人和成功的CEO那样思考问题和解决问题了！

让我们分别看一下这四个部分。

了解客户

我们先从客户开始。如果你没有客户，你就没有生意。你必须满足客户的需求，或者解决他所遇到的问题。街头小贩非常了解他的客户。通过简单地观察客户，小贩能知道他们是否喜欢他的水果，还能看出他们的喜好是否在改变。那些真正了解商业的运作本质（即拥有小商贩智慧）的CEO也与客户联系紧密，而且他们知道如果不能使客户感到满意，他们的公司将难以存活。这是一个普遍适用的真理。

尽管现在许多公司使用分析工具来分析每一个客户的购买行为，并不断地做市场调查和集团客户分析，试图了解客户的行为和需求，但最好的CEO并不会只根据数据做出决策。眼见为实。这就是为什么百事可乐的英德拉·努伊（Indra Nooyi）、宝洁的雷富礼和苹果的蒂姆·库克会亲自拜访商店，亲自进行观察。

你也需要这样做。每个人都可以获得相同的消费者数据，阅读相同的交易文件，参加相同的行业会议。如果你只是像你的竞争对手那样行事，你将永远无法超越他们。这就是为什么你要观察产品的所有交互过程。你需要与经销商、批发商（如果贵公司有的话）以及终端用户沟通，以真正了解情况。

如果你有想法，不妨与消费者一起检验你的想法，看看你是否正确。同样，你要花时间研究行业将走向何方，客户的品位与生活方式是否正在发生改变。当你基本清楚了，与客户沟通确认。能获得第一手的信息总是最好的。

在贵公司，可能你们会谈论那些购买你的产品的“客户”。他们可能是也可能不是那些产品的最终使用者，即消费者。同时理解这两者非常重要。当宝洁公司决定开发新产品的时候，它试图去了解消费者的需求和需要，但是其中的很多环节（物流、折扣和推销）都是面向塔吉特这样的客户的。

当你同时考虑消费者和客户的时候，请把他们想的简单一点、具体一点。消费者在买什么呢？他购买的可能不只是这个产品本身。或许还有产品背后的可靠性、品牌的可信度、便利性、相关的服务或者（不论网上还是实体店中的）购物体验。

你知道你的客户真正想从你这里买到什么吗？为什么？

当你发现维持之前的价格和利润都有困难时，就应该去和消费者进行交流，以弄清背后的原因。直接的、不过过滤地观察他们，而不是通过分销商或其他中间人的眼睛。无论你做什么工作，都要培养自己观察客户的能力。如果诺基亚和黑莓公司做到了这一点，它们就不会错误地估计iPhone可能对其业务造成的破坏性影响。

我们总是谈论客户的忠诚度。在每一次与客户的接触和交流中，你都需要赢得这种忠诚度。客户需要一个简单的理由来购买你的货物，你必须提供他们真正需要的东西。可能是一个低的价格，也可能是质量、服务或者针对他们的问题的解决方案。你可以从客户的身上得到这些需求信息。这是一个常识。但是你肯定会吃惊地发现，这种商业常识经常被遗忘。

确保你永远不会因为对客户了解不够而被指责。CEO希望你能了解公司的客户。

现金净流入

现金净流入是衡量公司赚钱能力最重要的指标之一。

现金净流入是指在一定时期内流入公司的所有现金和流出公司的所有现金之间的差额。

一个精明的商人需要知道：他的业务是否产生了足够的现金净流入？现金净流入的源泉是什么？现金是怎样使用的？任何一个不善于思考这些问题，也说不出答案的商人都将注定失败。

现金净流入是指在一定时期内流入公司的所有现金和流出公司的所有现金之间的差额。你可能听说过它被描述为“现金流”，这是一个简称。我更喜欢使用“现金净流入”，因为它使人们都能理解这一概念的两个部分：流入的资金和流出的资金。

公司现金流入包括客户用现金、支票和信用卡来购买公司的产品；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供货商的货款等。

街头小贩用现金经营他的所有买卖。客户支付现金，小贩也在同一天将现金支付给他的供货商。对于小贩来说，现金和收入是同一个东西。

但是大多数公司都提供赊销服务，所以此时现金和收入就有所不同了。公司今天卖出产品，将货款入账，却在一段时间后才能实际收到货款。相应地，它们现在购买产品，却不马上支付，而是在一段时间后才支付。这样就有了应收账款（客户欠它们的钱）和应付账款（它们欠供货商

的钱)。这些款项的支付时间在很大程度上影响了现金净流入。

即使是最大的公司，现金净流入也是个问题，原因有很多：利润率太低；费用太高或者收取应收账款的时间太长。汽车行业在现金净流入方面历来存在问题。克莱斯勒公司在20世纪80年代初耗尽了现金；大众汽车在20世纪80年代末也是如此。一个典型的例子可能是通用汽车，它在2009年被迫申请破产。当你没有足够的现金，又不能获得贷款时，你就会破产。

但这不仅仅是大型制造公司的问题。一个最知名的现金危机案例竟然发生在一家管理咨询公司。这家公司的高级合伙人借了大量的钱来购买该公司，所以每个月都需要很多现金来支付利息。在1998年的某个时刻，现金短缺形势已经非常严峻了。在这样的情况下，似乎唯一的解决方案就是出售部分业务，但是这必将减少每个合伙人的股权份额。

就在这笔交易将要成交的时候，CEO终于洞察了问题所在，这才挽救了他们的利益。她发现客户总是拖延付款时间。应收账款（即客户欠公司的钱）的平均回收期是90天（即从公司开出发票到发票被兑现需要90天的时间），而不是45天的行业平均值。

她负责此事，并指派首席财务官建立一个系统来加速收款。她还让合作伙伴在项目进行时寄送发票，而不是等待项目结束一个月之后再寄。这些简单的变革改善了公司的现金流，让公司得以持续经营。

对于硅谷和其他地方的初创公司来说，现金告罄是一个很普遍的问题。例如，当产品进入市场的时间比预期的要长，或者启动的成本大大高

于预算时，公司突然发现自己的钱用完了。

现金带给公司生存能力，它就是公司的氧气。现金短缺、不断消耗现金都可能招致麻烦，即使其他盈利因素（比如利润率和增长率）看起来很好。

每家公司都要在年报中陈述一年中的现金收支。贵公司有净现金流入吗？为什么？如果贵公司没有净现金流入，就应该考察，这究竟是因为贵公司的管理层在投入大量资金以谋求公司发展，还是因为积压了太多的存货，公司各项费用太高，应收账款的回收时间太长，公司借了太多的钱难以偿付……

如果你为一家大公司工作，那么你所在的子公司是否也产生了现金净流入呢？有时候你会听到子公司总裁说：“我正在努力地使我的子公司赚取现金，而不是实现盈利性增长。”这反映了高层领导对该子公司的期望。比如说这种情况下，高层可能会做出决策，用这个低速增长业务产生的现金，支持另一个处于快速增长行业的子公司的研发部门（R&D）、营销部门和工厂扩建。

有时候，公司会被其背后的家族视作收入的主要来源，公司仅仅是“赚钱的工具”，家族成员希望通过公司赚取现金（以股利的形式向他们支付）来满足他们当下的需求。

人人都要重视现金

在人们的日常生活中，大多数人都能理解现金的重要性，比如，在拿到薪水之前收到账单该怎么办。

但是在一个大公司中，很多人却无视现金，或者认为这只是财务部门的事情。

无论你是否为营利性组织、非营利性组织还是政府机构工作，了解资金的来源和去向都很重要。每个人（不仅仅是财务部门的人）都需要知道，如果他们的事业要蓬勃发展，他们需要知道他们的工作是如何影响现金净流入（或消耗）的。

其实，公司中的每个人都应该注意到他们的工作也在消耗现金或者产生现金。一个销售代表通过商务谈判将付款期从45天缩短为30天，这是一个非常不错的结果，因为这样公司就能更早获得现金，使得这笔现金的价值得到更早的发挥——也就是说，让这笔现金能够用于其他方面。一个工厂管理者如果规划混乱，将导致存货大量积压，从而占用大量现金。因为在售出存货之前，公司将无法释放现金。

即使是收发室人员也对现金净流入负有责任。他们分选、整理和送出邮件，包括信件、账单和支票。请注意支票非常重要！假设收发室在周五下午才把上午收到的信件分选和送出，其中的支票直到下午4：30才送达相应接收部门，但这时负责应收账款的人员已经准备好下班了。他们将在星期一打开信件。那支票到什么时候才能转成现金呢？在它到达银行的3

天之后。

让我们再来分析支票信件是如何邮寄的。在很多公司，发票是星期五下午2点以后才准备好，星期一上午寄出。只是因为这是一直以来的做法而没有人关注到其中包含的现金净流入问题。也就是说，如果能赶在星期五下班之前寄出发票，公司将提前两天收到付款，现金状况也将随之改善。

由此可见，大批的人参与了与现金流相关的工作，甚至包括收发室里的员工。你需要知道你公司的现金状况，以及你对此能做些什么。

一个发人警醒的故事

关于现金管理的重要性，最近最好的一个例子或许是Webvan的遭遇，它是互联网上最大的失败之一。

从表面上看，Webvan似乎是一个很好的创意。客户可以在线订购食品杂货，直接送货上门。

在谈到Webvan时，该公司的技术主管彼得·雷兰（Peter Relan）表示，营销策略很简单：Webvan将以传统超市的价格提供优质、高档的全食超市（Whole Foods）食品。

这虽然很有吸引力，但这意味着该公司的利润率将低于一家高端零售商。为了解决这个问题，Webvan将高度自动化，设计和建设最先进的仓库物流，以尽可能高效地完成订单。

这本来是可行的，但公司扩张得太快了。最初的计划是在26个大城市

开放，每个都由公司的一个仓库提供服务，每个仓库的成本约为3500万美元。这意味着仅这些仓库的成本就超过了9亿美元。再加上公司运营所需的昂贵的电脑系统、3500名员工的工资以及所有的专业送货车，公司每个季度的开支高达1.25亿美元，很快现金就入不敷出。

这家公司成立大约4年后就倒闭了。

近年来，一批精明的商人摸索出了一套管理现金净流入的好办法，其中很多努力都集中在存货的管理上，因为大家都知道存货套牢了大量现金。让我们以网络零售的先驱亚马逊为例，在刚起步的时候，亚马逊只是卖书，并没有存货。这使得它与那些需要把大量书籍存放在书店和仓库中的传统书商相比，有着巨大的现金优势。亚马逊通过互联网收取订单，然后再用别人的配送设施把货物发送给客户。书被发送以后，客户需要立即通过他们的信用卡公司支付书款，而亚马逊则在几周以后才向它的供货商支付货款。这样就产生了大量的现金，公司可以把这些现金用于市场营销以获取更大的销量。

亚马逊一直坚持采用这种方式。据《华尔街日报》报道，亚马逊2015年销售的商品中，约有40%是由第三方商家提供的，它们在亚马逊网站上陈列自己的商品，但自己处理配送和库存。

《华尔街日报》写道：“亚马逊从外部卖家那里赚取一定比例的佣金。一些分析师认为，许多外部机构销售的商品利润率高于亚马逊直接销售的商品。”当然，它也没有把自己的钱花在第三方销售上。亚马逊是当今商业运作的一个很好的例子，我们将在书中把它作为一个案例多次使用。

产生现金净流入的不只有网络公司。许多“旧经济”公司，如通用电气、麦当劳、联合技术公司和伯克希尔-哈撒韦公司，都是现金净流入的创造者。例如，通用电气25年来一直在创造现金净流入。通过提高生产效率，它减少了库存，增加了生产能力，却无须新建工厂。

明智的投资提高了公司赚钱的能力。此外，现金还会带来一个心理方面的优势：当一家公司拥有自己的现金而不是借来的钱时，公司高管更倾向于进行有更大潜在回报的大胆投资。亚马逊从一个网上书店转型为世界上最大的零售商之一就是证明。

毛利率

理解现金净流入的一个关键是要了解毛利率（gross margin）。事实上，如果你理解了毛利率，你就很好地理解了商业的核心。你需要了解你的企业的毛利率是如何形成的。

但在我们谈论毛利率之前，我们需要先退一步来谈谈一般意义上的利润。在本书中，我们用利润这个词来指代净利润，即公司在支付了所有费用之后所挣的钱。这些费用包含了与产品的制造和销售相关的费用，加上维持公司正常运营所支付的贷款利息和所得税。

但“毛利率”产生在此之前。

用一家公司或一条生产线的总销售收入减去制造、或购买该产品或服务的直接成本，就可以计算出毛利。这些包括生产产品所用材料的成本以及直接人工成本。销货成本（cost of goods sold，COGS）不包括间接费用（如销售费用、一般管理费用或分销费用）。

确定公司的毛利率有两个步骤。首先，用公司的总收入减去销货成本。（你通常不需要弄明白这两项到底包括什么内容。它们列在了贵公司的利润表上。）然后将这个数字除以总收入。公式是这样的：

$$(\text{总收入} - \text{销货成本}) / \text{总收入} = \text{毛利率}$$

所以，如果生产一件售价100美元的产品的成本（材料和劳动力）是80美元，你的毛利率就是20%：

$$(100-80)/100=0.20, \text{ 或 } 20\%$$

回想一下我家的鞋店。假设我们店卖出1000双鞋，每双售价50美元。我们的销售总收入为50 000（ $=50 \times 1000$ ）美元。让我们假设与鞋子直接相关的成本是30 000（ $=30 \times 1000$ ）美元。我们的毛利是20 000（ $=$ 销售总收入50 000-销货成本30 000）美元。

从公式中可以看出，毛利率也可以表示为百分比：

$$(50\,000 (\text{销售总收入}) - 30\,000 (\text{销货成本})) / 50\,000 (\text{销售总收入}) \\ = 0.40, \text{ 或 } 40\%$$

我们可以说我们家族生意的毛利率是40%。

虽然毛利率的计算很简单，但其背后的逻辑才是推动你走向成功的关键所在。这个数字背后的产品组合、客户组合、价格组合、渠道组合和成本结构是什么？它们中的任何一个都能产生更高的毛利率吗？材料和人工成本呢？它们是否可以减少（这也会增加毛利率）？

多问几个这样的问题可以让你真正地分析业务。这就是为什么许多商人和投资者跟踪毛利率，因为它提供了关于业务的重要变化的线索。例如，如果你的毛利率从52%降至48%，你必须问是为什么？是生产产品的成本增加了，还是竞争迫使你在成本不变的情况下降低了价格？或者，毛利率下降是因为客户结构发生了变化。你销售的产品越来越多，利润率却越来越低，高利润率的产品越来越少。这种趋势会加速吗？

在个人电脑发展初期，个人电脑行业的毛利率接近38%。然后是激烈

的价格竞争时代。个人电脑的价格大幅下跌，毛利率大幅下降，直至降到了12%。为了生存，PC制造商不得不通过外包来改变它们整个的商业模式。IBM退出了这项业务，戴尔也私有化了，这减轻了股东要求其在战略转型的同时实现季度收益的压力。

资本收益率

或许你会简单地认为赚钱就是获取利润，但事实上，它意味着更多。

不管公司的规模如何，处于哪个行业，你都在使用自己或他人的钱实现成长。你会从银行贷款或者使用自己的储蓄，这些钱代表了你的投资。问题就在于你和贵公司是如何使用这些钱的？

为了阐明这一点，CEO使用了一个简单的公式：

$$\begin{aligned} & \text{净收入/资本总额（你的钱和你借的钱，如果有的话）} \\ & = \text{资本收益率} \end{aligned}$$

得出来的数字就是资本收益率（return on invested capital，ROIC），也有人更偏好用ROC来表示，数字越大，资本的使用就越好。

大卫·特雷纳（David Trainer）是New Constructs公司的CEO，这是一家在田纳西州纳什维尔的独立研究机构。特雷纳在博客上指出：公司对于资本的利用与其CEO有着非常密切的联系。

2016年，《财富》杂志公布了其“50大公司”榜单，该榜单基于与CEO的领导力和战略计划相关的一些客观指标（盈利能力、收入增长和股东回报）。特雷纳注意到：前10位CEO的ROIC都达到了两位数。

CEO	公司名称	代码	ROIC (%)
蒂姆·库克	苹果	AAPL	235
彭安杰	万事达	MA	118
安德鲁·威尔逊	美国艺电	EA	30
George Scangos	渤健	BIIB	30
拉里·佩吉	Alphabet	GOOGL	26
马克·帕克	耐克	NKE	25
霍华德·舒尔茨	星巴克	SBUX	21
史蒂夫·埃尔斯 & 蒙哥马利·莫兰	Chipotle	CMG	17
马克·扎克伯格	Facebook	FB	15
玛丽·狄龙	Ulta Salon	ULTA	12

有些人喜欢把这个概念叫作净资产收益率。计算方法与前面相似，只是这里使用的是由股东提供的资本，同时扣除了负债

$$\text{净收入/股东权益（资产-负债）} = \text{净资产收益率}$$

或者也可以使用资产回报率的公式

$$\text{净收入/总资产} = \text{资产回报率}$$

当涉及衡量公司的健康状况时，一个好的CEO不会太在意准确性。她用资本收益率（或类似的衡量标准）来看待公司。今年的这个指标比去年和前年好吗？优于我们的竞争对手吗？它在它应该在的地方吗？是处在上升还是下降的趋势中？

我可以证明这类简单的计算不需要经过正规的商业培训也能掌握。许多年前，我带一群MBA学生去尼加拉瓜马那瓜附近的一个露天市场。那里的商人（几乎全是女人）出售各种商品，从菠萝到衬衫和项链。

我们来到一个用手推车卖衣服的妇女跟前。我问她哪来的钱支付她的货款。她说，她是以每月2.5%的利息借来的。一个学生做了简单的速算：2.5%乘以12个月，年利率居然高达30%。那个妇女纠正了他，因为通过利滚利，年利率实际上会达到34%。

那她的利润率又是多少呢？只有10%左右。那么，我们不得不问，她每年的贷款利率高达34%，她的生意不会陷入困境么？

在这位妇女看来，这个问题问得有些愚蠢，她对着空气划了几个圈。她的动作在告诉我们关键在于货物周转，即存货的周转。她的直觉告诉她，良好的收益率来自两个因素——利润率和周转率。卖出去一件10美元的衬衫，她只能得到1美元的利润。所以为了支付贷款的利息和重新进货，她必须每天不断地卖出她的货物。卖得越快，她就能积累越多的“10%”。

“周转率”描述的是货物周转的时间长度。让我们想象原材料经过工厂加工，成为产品，然后这些产品摆上货架，卖到客户手中，这就是一个周转。

让我们再想象一家杂货店。店主只收现金，所有的资产都以存货的形式存在，那么这家杂货店是每天都能够卖空它的货架、重新购入货物，还是需要一周的时间才能卖空货架呢？显然第1种情况比第2种有着更高的存货周转率。

对于很多公司而言，存货周转率是一个非常能说明问题的数字。

有些人用“存货周转次数”来描述存货周转率的概念。无论使用什么名

词，其中所包含的意义是相同的，也就是一年中存货会周转几次。比如在沃尔玛，厕所卫生纸的每年周转率是360次，这就意味着沃尔玛几乎每天都能卖出全部的存货。每天沃尔玛都能收回它用于采购厕所卫生纸的钱，而且还能加上一定的利润。这实在是对货架空间和现金的极好利用。

不管资本以何种形式存在，计算资本周转率都很简单：在一段特定时间，比如一年，用其总销售收入除以总资本。如果你想算出存货周转率，就用总销量除以存货总量。但是让我们忘掉数学，牢记周转率这个概念。我们会问：从接到订单到将产品交付到客户手中需要多长时间？一家公司从收到原材料和零部件到完成产品要多长时间？货物必须经由公司到客户手中——越快越好。

在美国，一辆新轿车从工厂出货，最后到达消费者手中平均需要72天。在这期间，工厂用来购买这辆汽车零部件的钱就被套牢在这辆车上了。在消费者得到汽车并付款之前，制造商得不到这笔钱，更不能把它用在任何其他用途上。如果这辆车能早日到达客户手中，那么制造商沉淀在铁路、汽车、运载船上的货物中的资金就会少很多。这就是我强调加快周转速度的意思。

资本周转得越快，收益率就越高。事实上，资本收益率就是利润率乘以资本周转率。这是一个普遍的商业定理，可以简单表达如下：

$$\text{资本收益率} = \text{利润率} \times \text{资本周转率}$$

也就是： $R = M \times V$

$R = M \times V$ 是一个非常有用的商业工具，一定要牢记。这个公式的结果

R以百分数的形式表示，比如8%、10%或者15%，是一个可以直接用来比较的简单数字。

理解周转率的意义

很多人都把注意力集中在利润率上，而忽视了周转率。其实，那些成功的CEO与许许多多其他管理人员的不同之处就在于：他们能够同时考虑利润率和周转率。这种双重关注就是理解商业运行的核心。

关注利润率很好，但还不够。那些获得提拔的最优秀的人，关注利润率的同时也关注周转率。

周转率对每个公司都非常重要。首先让我们来分析那些拥有大量“固定”资产（工厂、机器或楼房）的公司。以美国电话电报公司为例，它在电线、电缆、卫星和微波发射塔方面进行了大量投资。长途电话的价格由于需求的减少而下降（之前任何一个大学生在宿舍里都有固定电话），由于手机业务普及导致利润率也在下降（这在很大程度上要归功于激烈的竞争），提高资本收益率的唯一途径就是提高资本周转率。

要怎么做呢？必须专注于客户需求。通过了解客户对手机服务、互联网和电视的需求，提供相应的服务。

因此，在你磨练商业技能的时候，请仔细思考资本收益率这个概念，以及利润率和周转率等要素。然后考察自己公司的资本收益率并问自己一些问题：在过去的几年中，收益率的状况变好还是变坏了？与你的竞争者比较如何？如果它变坏了，你能做些什么来改善呢？如果它变好了，问问你自己，哪家公司拥有最高的利润率、最高的周转率或者最高的资本收益率？你能从它们那里学到什么？

资本收益率一定要高于你使用自己的钱或别人的钱（银行家或股东的钱）所付出的成本（所谓的资本成本等），这是商业运作的真理。如果资本收益率低于资本成本率（一般在8%或更高），就会引起投资方的强烈不满，因为这时管理层正在损害股东的利益，使股东的财富遭受损失。有些公司的部分业务、分公司或生产线挣的钱还不足以支付资本成本，所以它们必须想办法，要么提高收益率，要么干脆撤销这部分业务。这就是为什么我们会经常看到很多CEO或事业部门主管人员决定要卖掉（剥离）一项业务或者中止某条生产线。他们总是希望尽可能有效地利用公司的资金。

你可以通过采取一些措施来提高收益率，形势还是会大不一样的。假设你在一家汽车公司工作，你会发现小型轿车业务的收益率有问题。事实上，全世界的汽车制造商在轿车业务上的资本收益率都要低于2%，低于资本成本率。该如何利用这部分业务来获取更高的收益率呢？如果你在一家软件公司工作，再考虑一下资本收益率的公式：

$$\text{净收入} / \text{总资产（你/股东的钱 + 借的钱）} = \text{资本收益率}$$

由于分母很小，你能想到的任何增加利润（收益）的方法都会产生很大的影响。

真正深入理解现金净流入、利润率、周转率、资本收益率和收入增长背后的关系，可以为我们提供线索，让我们知道应该把注意力放在哪里，应该改变什么。

盈利性增长

盈利性增长对于公司的发展至关重要。每个人、每家公司乃至每个国家的经济都必须要有增长。那么，你在为一家处于盈利性增长阶段的公司工作吗？它的利润会持续增长吗？

如果全公司或者你所在的部门业务落后于竞争者，你的个人发展也将受到影响。你将失去晋升或继续发展的机会。高层管理人员将考虑削减费用、裁减员工。他们将停止研发和广告投入，一些优秀的员工将离开公司，最后公司会进入恶性循环，员工（包括你）也将为此蒙受重大损失。

要么增长，要么死亡！

在当今社会，世界每天都在前进，公司没有成长就意味着落后。你可以从大趋势或者单个公司的角度来看。让我们先谈谈宏观趋势。

最近，你有去过唱片店吗？减少观影次数吗？有使用付费电话吗？或者阅读一份早报（如果你住在新奥尔良这样的中小城市，你还能找到一份当地早报）？有买了一张印刷版的地图吗？有通过酒店的电话网络从你的房间拨打电话吗？有订了一套百科全书吗？有从Blockbuster这样的独立影碟店租电影吗？有利用旅行社预定常规的假期或商务旅行服务吗？有购买一个独立的GPS装置吗？

也许没有。实际上，所有过去提供这些服务的公司当下都在苦苦挣扎或已经破产。

一家看起来运作良好的公司在市场竞争中却可能落败。在不久前，霍尼韦尔（Honeywell）和联合技术公司（United Technologies）还被认为是旗鼓相当的，这并不奇怪。这两家公司在航空航天和建筑领域都拥有巨大的全球影响力。但是看看最近的股票图表。霍尼韦尔做得更好——利润率提高、并购整合成功、实现强劲增长。

仅仅“好”是不够的。联合技术公司落在了后面。

公司增长会带来一个心理效应，盈利性增长会激活一家公司。一家快速增长中的公司将吸引到更多有着新鲜的想法和才能的人。公司给他们提供施展才华的舞台，创造了很多新的发展机会。员工们喜欢听到客户说他们是最好的公司，以及将有更多的业务之类的话。他们想要成为公司的一部分，共同创造公司的未来。

这里有一个例子。2015年，斯坦福大学的MBA中有1/6的人在毕业后创办了一家公司（很明显，在攻读学位期间，他们已经在为这个而努力）。如果他们不创办自己的公司，就会选择加入他人创办的创业公司。实际上，越来越多的顶级商学院毕业生加入了创业公司，一个关注MBA市场的网站PoetsAndQuants的创始人和主编约翰·A·伯恩（John A.Byrne）说“2015年，哈佛商学院有9%的毕业生去了创办时间不超过3年的公司”。

到底那些公司的吸引力何在呢？那就是公司实现增长，以及增长所带来的机会和刺激。

业务在正确的轨道上增长

其实，盈利性增长从其本身来讲并不一定有什么好处。增长必须要能够带来盈利并可持续，盈利性增长必须要伴随着利润率和周转率的提高，现金净流入能力也要有所改善（参见专栏“如何以正确的方式增长”），我们用三个故事来帮助你理解这一点。

很多公司在规模较小时尝到了成功的喜悦，但是随着公司规模的增长却慢慢陷于困惑，不再关注那些能够实现盈利的基本要素。一个典型的案例是，某公司为餐馆提供服务，每安装一个装置将花费2000美元，但是公司会从每家餐馆每个月收到100美元作为公司提供的饮料的原料费。依靠这种方式，公司开创了一个有利可图的事业。

目前为止，一切都很好。但是购置装置所需的钱是借的，而且那些原料的利润非常低，根本不足以支付借钱的利息，然而公司当时已经被扩张的虚幻前景迷住了，CEO不断扩张他的业务。公司很快就入不敷出了，并且最终导致破产。贷方认为公司需要换一个新的CEO。

我们来看第2个案例。有些时候，公司高管会因为给了销售团队一些不恰当的激励而无意中鼓励了非盈利性增长。例如，一家销售收入为1600万美元的注塑公司以销售人员卖出去的塑料封装的金额数为依据奖励他们，而不论公司在这些销售中是否盈利。当公司从两家大客户手中接到价值400万美元的新订单的时候，每个人都非常兴奋。但是在接下来的3年里，这两笔大订单只能带来微利，根本无法支付生产它的花费。

第3个故事将告诉我们，糟糕的增长可能以多种形式出现。为了加快一个重要部门的盈利性增长，Global Building公司引入了一个新的部门主管。他是母公司CEO的法定继承人，他的新任务是对他是否准备好担任最高职位的重大考验。

这位新任主管认为他可以通过降价来获得可观的市场份额。他起初很成功。在接下来的3个月里，该部门的销售额和市场份额都有所增长。

然而，竞争对手也做出了同样的反应，降低了自己的价格，因为在这个高固定成本的行业失去市场份额意味着现金收入和盈利能力的损失。最终的结果是什么？所有的降价都导致了行业收入和利润的缩水，这显然也影响了Global Building公司的整体业务。

在接下来的12个月里，母公司不得不3次下调盈利预期，而下一任部门主管花了两年时间才稳定了局面。

如何以正确的方式增长

随着时间的推移，公司的收入和利润都在不断增长。它们通过良好的业务增长来实现这一点。

什么是良好的增长？它是盈利的，有机的，差异化的，可持续的。让我们来看看这四个特性。

·盈利的。良好的增长不仅必须是盈利的，而且资本使用必须是高效的——也就是说，它需要通过把钱投到能够比超级安全的产品（如国库券）赚取更多的钱的业务上。

·有机的。最好的增长自然来自公司现有的业务。这不仅是有效的，而且还能锻炼组织的创造力。

·差异化的。你永远不想提供一种被视为“大路货”的产品或服务。如果你这样做，你将永远不会赚很多钱。

·可持续的。你不是在寻找收入的快速增长，而是要让这种增长能够持续。

盈利性增长本身并不等于成功

破产往往是公司误入歧途的扩张计划的可悲结局。

不要用规模来衡量成功。促进更多的销售不一定是好生意。你必须知道你如何才能实现盈利性增长，为什么要实现盈利性增长？你必须考虑你是否在以一种可以持续的方式增长。

看看你的资金怎么了。也许销售在增长，但现金状况却在恶化。后退一步，找出问题所在。是你们的利润率在下降吗？如果是这样，为什么？

但如果销售在增长，现金也在增长，你就可以有更多的选择。你，或者贵公司，可以用这笔资金开发一个新产品，或者收购另一家公司，或者进行扩张。也许你可以降低价格（不是打价格战），增加有盈利的产品的生产，这样才能增长得更快。

在别人无法实现的情况下，找到有盈利的增长机会是你需要学习的关键技能。

山姆·沃尔顿就是一个典型的例子。这位沃尔玛的创始人知道如何发展业务，即使他的同行认为这是不可能的。1975年，西尔斯·罗巴克公司（Sears Roebuck）的CEO对我在西北大学的同学说，美国的零售业是一个成熟的、没有增长的行业。这就是他将业务分散到金融服务领域的原因。与此同时，沃尔顿在开设新店，保持着大大高于行业平均水平的资本收益率。

别的我就不多说了。沃尔玛在2015年的销售额达到4857亿美元，利润达164亿美元，而且在电子商务方面也越来越精通。很久以前就已经剥离金融服务的西尔斯依然在苦苦挣扎，2015年连续第11个季度出现亏损。该公司2015年的销售收入为250亿美元，亏损超过10亿美元。

实现盈利性增长的机会可能并不明显，尤其是对大型老牌公司而言。但只要有了动力、坚韧和冒险的精神，你和你的同事就能发现它们。

在哪里能找到机会呢？像CEO一样思考，然后问：我们如何赚钱？我们能否在满足客户需求的同时实现盈利？端到端地分析你的业务。不管你做什么，业务都由两部分组成：

（1）贵公司为生产产品或提供服务所做的每一件事；

（2）所做的每一件事都是为了把产品或服务销售出去。

从这两部分中寻找机会。

盈利性增长矩阵

帮助你发现增长机会的最好方法之一就是填写下面这个“盈利性增长矩阵”。

画出下图：

盈利性增长矩阵

	老客户	新客户
新需求	B 老客户的新需求	C 新客户的新需求
老需求	A 老客户的老需求	D 新客户的老需求

考虑这四个象限可以激发增加盈利性收入的想法。让我们用一些例子来说明如何做到这一点。

在Box A（老客户的老需求）中，你实际上是在试图通过重新定义你的谋生方式来扩大你的业务范围，使其更具有包容性，同时仍然忠实于你的核心业务。这就是在“Box A”中的零售商一直在做的事情。塔吉特等一般零售商试图从客户的钱包中分得更大的份额。家得宝和劳氏等家居建材连锁店会帮你联系承包商，让他们帮你安装你购买的家具。考虑Box A可

以帮助你找到一个可以用你的核心竞争力提供服务的相邻的市场。

在Box B（老客户的新需求）中，你将寻找你和你的竞争对手都没能解决的客户的问题。在这里你表现得像个人类学家。你正在观察你的客户（和潜在客户）的行为，以确定他们想要什么。这就是丰田在打造雷克萨斯时所做的。该公司注意到其传统客户的需求正在向高端转移，因此，它创造了一款比凯迪拉克更好、比梅赛德斯更有价值的汽车（也就是说，它的成本更低，但质量一样好），以满足客户不断变化的需求。

在Box C（新客户的新需求）中，你就是在考虑进入一个新的行业。在你当前的策略遇到麻烦，或者市场的突然变化使你的旧策略过时的时候，这可能是你的首选。诺基亚曾经是手机销量最大的公司。但在2014年被微软收购后，该公司一直专注于向电信公司出售高端网络设备和软件。

雅芳是Box D（新客户的老需求）的一个很好的例子。它发现了一个新客户群体——青少年，他们与它的传统客户群（20多岁及以上的女性）有着同样的担忧。认识到这一新的客户群体后，雅芳开始利用现有的能力为他们提供服务——传统的雅芳女士、产品目录和网站。

正如你所看到的，盈利性增长矩阵是一个简单、有效的工具，试图发现新的机会。你只需要问四个问题：

·我们如何能满足老客户的老需求？（Box A）

·老客户的新需求是什么？（Box B）

·我们应该满足新客户的新需求吗？（Box C）

·我们如何向新客户销售老产品？（Box D）

第4章 从整体上认识公司

如果你和贵公司想要获得成功，你需要真正地认识公司。

现在让我们将上一章学到的知识应用到你的公司业务中。（毕竟，这是你的CEO最关心的事情——你对公司运作的了解程度。）

我们讨论过的赚钱要素（现金净流入、资本收益率、盈利性增长和客户需求）都是可以衡量的。但你不只是要记住怎么做。你真正要做的是：

A.深刻理解一个盈利组织的四个关键要素。

B.知道如何把它们结合起来，在脑海中形成一个画面，这样你就能知道任何一个组织（尤其是你的组织）做得怎么样。

一个真正的商人必须要掌握现金净流入、资本收益率、盈利性增长和客户需求之间的关系，以便对整个业务有一个直观的把握。

真正了解业务的人知道，如果公司不断提高生产率，利润率就会提高，现金就会产生。当利润率和周转率都提高了，你就有精力能更好地使客户感到满意，这样你就能获得更大的市场份额，贵公司也会更好地成长。

福特汽车公司的案例和戴维·L.刘易斯所著的《亨利·福特的公众形象》（The Public Image of Henry Ford）都证实，这种观点一直是成立的。亨利·福特对于公司如何赚钱有着一种良好的直觉。通过熟悉了解客户，他不仅在制造技术上有着传奇的突破，还在1909~1915年每年降低那些有革

命意义的车的价格。

亨利·福特似乎明白汽车的低价位和员工的高工资有着某种联系，都有利于赚钱。1914年，福特宣布，公司工人的最低工资是5美元/天。这个薪酬调整非常之大——之前的标准是2.34美元，福特给的工资比其他汽车公司支付的工资高出一倍多。

高工资给了人们可用于购买汽车的资金。一个法国学者总结了这一点，写到一天5美元“使得每一个工人都成为潜在的客户”。更多的客户意味着更多的收入和利润，也就意味着有更多的空间来降价，而更低的价钱又让更多的人能买得起汽车，从而就进入了一个良性循环。

另一个故事也显示了亨利·福特的商业智慧。1916年，拥有福特公司部分股份的道奇兄弟起诉福特，因为他们觉得应该得到更多的分红。在法庭受理的过程中，他们的律师对亨利·福特的经营方式提出了质疑。律师质疑道，如果福特先生继续坚持“以那么高的工资雇用大量的员工，继续降低汽车的售价，这样，大量的人都能以很低的价钱购买汽车，让每一个想要汽车的人都能拥有一辆汽车”这样的经营方式的话，公司的股东将如何受益。

福特先生非常欣赏这段对他的经营方式的描述。对这个心存恶意的问題他回答道：“如果真的如你所说的，那钱就会源源不断地流到我们手里，甚至想不要都不行。”

亨利·福特知道福特汽车公司有一套成功的法则：盈利的各个要素（现金净流入、资本收益率、盈利性增长还有客户需求以及它们之间的相互关

系)将使得公司充满生机,并且不断赚钱。

亨利·福特在赚钱中体会到了快乐。如果你开始学着把商业的通用法则应用到公司中,你也可以体会到这种快乐和激动。

由此开始

首先，必须要知道赚钱的基础，然后努力感受它们是如何协同作用的。尝试着用一个小贩的眼光去看自己的公司。你知道很多有关公司的情况，比如，产品或服务的种类，拥有多少生产设施，你最大的客户和供应商是谁。在很多公司，这些都慢慢地成为一种常识。一个小贩也知道类似的事情，比如他的供应商就是那些给他供应水果的人。

但是接下来，小贩与在公司工作的大多数人的差别就开始凸显出来了。看看你能不能回答以下6个关于你公司的销售、利润率、周转率、现金净流入、资本收益率和市场份额的问题。为了便于跟踪，你可以填写下表。这个表格可以帮助你分析和思考你的生意是如何运作的。

公司	增长	降低	持平	原因
销售收入				
毛利率				
净利率 ^①				
周转率				
资本收益率				
现金净流入				
市场份额				

注：原书为Not Profit Margin，疑有误。——译者注

让我们看一下下面这些问题。

·贵公司过去12个月的销售收入是多少？你们公司的业务在增长吗？你

们的销售收入是增长、持平还是下降？趋势是什么？未来的增长将会怎样？只要是盈利性的增长，增长就是好的。这表明你在为客户服务。但这种增长足够好吗？你可以通过比较贵公司和你的竞争对手的增长率来回答这个问题。谁是最重要的客户？这种情况可能发生改变吗？

·贵公司的毛利率是多少？是提高、降低还是持平？在未来的几个月和几年里，它会发生怎样的变化？你们的毛利率与竞争对手相比如何？

·贵公司的净利率增加了么？利润率和销售增长之间的关系是什么？销售收入增加，但净利率越来越低可能是一个迹象，表明未来会有麻烦。你的客户组合是否在变化？你的产品组合是怎样的？净利率提高，或者降低的原因是什么？

·贵公司的存货周转率是多少？正如我们在第3章中讨论的，存货周转越快越好。产品卖得越快，你就能更快地释放现金（同时降低你被过时产品套住的风险）。无论这个数字是多少，它是在提高、持平还是下降？与你们的竞争对手相比如何？为什么？什么产品/服务卖得比别人快？你知道为什么吗？你能做什么来让行动缓慢的人改进？你有过时的存货吗？过时的存货的数量在减少，还是增加？

·贵公司的资本收益率（ROIC）是多少？如果知道了利润率和周转率，你就能用 $R = M \times V$ 来算出资本收益率。一旦你知道了这个数字，再将它与公司过去的业绩和竞争对手的业绩进行比较。资本收益率是提高、降低还是持平？你能做些什么来提高公司的业绩？

·贵公司的现金净流入是增加了，还是减少了？为什么增加？为什么减

少？趋势是什么？与竞争对手相比怎么样？你能做些什么来改善它？

·贵公司在竞争中市场份额是增加了，还是降低了？从长期来看，市场规模往往会变得更大。贵公司的发展必须跟上市场的步伐，否则就会落后。正如我们所看到的，现在的员工对在一家成长中的公司工作更感兴趣。优秀的人才想要加入一家在行业中居于主导地位，并有能力重塑行业的公司。相反，没有人喜欢为一个只是在原地踏步，或者实际上是在倒退的组织工作。如果公司走错了路，最优秀的人往往会先离开——这只会让衰退加速。

你的答案是什么

如果你能回答出这些问题，就说明你正在使用商业的通用语言，正在得到有关你所在公司**整体经营**的全景图，这种思维与一个店主或小贩相似。正如你所见，获得这种语言和全景图并不需要很多数字。在这个问题上，你不需涉及过深。

假如贵公司是一个净现金流入者；相比竞争者，它的利润率非常高，但是与其他一些行业相比，还显得比较低，它的销售收入增长并不如你所期望的那么高，它的周转率比较低。这时候，你会怎么做？你会不会对于应该关注什么有更好的看法呢？你可能会去寻找方法来提高客户的满意度和生产率。你可能会去集中精力开发一种令人兴奋的新产品，然后努力使它尽快地投放市场。你也可能会付出特别的努力以确保大笔投资投放在那些正在增长的盈利性业务领域。

让我们再假设你正在为一个有中等利润的公司工作，它的存货周转率和资本收益率都非常高。公司正在增长，它的市场份额也在增长，但是相较于两个大的竞争对手，贵公司还很小。

增加的市场份额有利于贵公司与两个行业巨人抗衡。业务的整体图景如何帮助你集中注意力？你会寻找方法通过开发新产品或新服务来增加公司的市场份额吗？

如果你在一个上市公司工作，请去询问你的投资者关系部门，为回答这些关于销售、利润率、周转率等问题找出必要的信息。这些数字现在

在大多数公司的网站上也能找到。如果是上市公司，你可以从公司的年报中获得这些信息，可以直接从美国证券交易委员会的网站（[www.sec.gov/edgar/search edgar/webusers.htm](http://www.sec.gov/edgar/search%20edgar/webusers.htm)）上在线获得。如果贵公司是上市公司，这些信息都不是保密的。你要向管理层表明你想要做的比本职岗位要求更多，你想要帮助整个公司发展。

如果你在一家私人公司工作，和财务部门的人谈谈。在我与私营公司的合作中，我发现大多数管理层越来越愿意分享这些信息。员工们想知道他们工作的公司的业绩如何。如果管理层想要留住那些优秀的员工，则应告诉他们这些信息。

让管理层注意到你的渴望，他们可能会做出积极的反应，也许这本书会鼓励他们更多地分享财务信息。他们没有理由不这样做。公司的主要客户可能已经掌握了这些信息——公司，尤其是大公司，想要知道与它们交易的私营公司财务状况是否良好，而竞争对手可能也很好地掌握了这些数据。私营公司的管理层可能不会告诉你CEO的薪酬是多少，也不会告诉你其他一些需要保密的数据。但事实是，有关私营公司的财务信息已不像15年前那么保密了。

不论你是在上市公司还是在私营公司工作，也许你能说服老板，让他们相信商业的通用语言并不只属于那些高管人员。现金净流入、利润率、周转率、资本收益率、盈利性增长和客户应该成为每个人词典的一部分。应该提醒老板，如果让员工知道了公司是如何运作的，他们就能为公司做出更大的贡献，他们也将拥有更多的空间和机会来施展他们的商业智慧。

第二部分 现实世界中的商业智慧

第5章 现实世界错综复杂：抓住公司工作的优先事项

聚焦，聚焦，聚焦

现在你已经了解了街头小贩的世界、CEO的世界以及两者之间是多么相似了。现在让我们来仔细看看CEO们。无论经营的是小型、中型还是大型公司，最好的CEO总是知道如何利用街头小贩的那种精明来减少他们业务的复杂性。他们利用自己的商业智慧（水果小贩更愿意叫它街头智慧）理清思路，抓住重点，卓越执行，在现实的商业世界中为股东或老板创造财富。

牢记业务基石，减少复杂性，设定正确的路径和优先事项。优秀的CEO会小心翼翼地定义三个优先事项，它们会结合起来影响公司的发展，影响公司想要实现的目标。CEO将几乎所有的时间和注意力都放在那些需要优先考虑的事项上。他们还利用这些优先事项作为资源配置的指导方向。

为什么优先事项这么少？简而言之，专注。业务优先级定义了给定条件下需要采取的最重要的行动。许多公司有太多的优先事项，因此，他们的重点被分散，组织最终受到损害。考虑到问题的复杂程度，选择正确的优先级是一项高强度的脑力活动。

每一家公司（无论是世界上最大的组织之一通用汽车这样的老牌传统公司，还是像拼车服务公司Lyft这样的新兴互联网公司）都有着巨大的复杂性。^[1]

例如，通用汽车是全球最大的公司之一，收入为1520亿美元（截至2015年），员工达21.6万人。它每年在37个国家生产1000万辆汽车（约合每天生产27 400辆），旗下有13个品牌，包括雪佛兰、别克、GMC、凯迪拉克、霍顿、欧宝和沃克斯豪尔，产品销往世界各地。它在六大洲经营着396家工厂，每一家都面对不同的经济环境、货币、消费趋势、竞争动态和社会热点。这种复杂性还只是在宏观层面。最重要的是，想想一辆车可以有多少种不同的配置方式，从不同的颜色和门的数量到不同的内饰和配件。通用汽车在全球有几十个竞争对手——不仅是其他汽车制造商，还有银行和信用合作社（竞争对手是通用汽车金融公司）。这些已经够多了吗？还不够，要再加上另外两个完全不可控制和不可预测的因素：汇率和利率的波动。这样你就会对通用汽车CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）每天要处理的事情有一个大致的了解。

考虑到所有这些复杂性，巴拉需要为公司的日常工作排定优先级别。在某一时刻，它们的排序如下。

（1）考虑到汽车市场因拼车、自动驾驶汽车以及算法和人工智能的广泛使用而发生了根本性的变化，她需要重新计划，以利用这些技术，帮助公司更快地设计汽车，并为客户提供更好的服务。

（2）她需要找到合适的合作伙伴共同前进。（我们稍后在讨论Lyft案例时会讨论这个问题。）

(3) 然后，她需要整合前两点对公司的日常运营方式进行重新设计。

相似地，Lyft的CEO洛根·格林（Logan Green）在他的公司也面临同样复杂的问题。该公司的移动电话应用程序通过将需要搭车的乘客与有车的司机联系起来，为点对点拼车提供了便利。

想想这其中涉及什么。公司不仅需要设计一款应用程序，让人们可以在任何地方的任何移动设备上呼叫汽车，还需要为司机安装一款应用程序。两者需要协同。此外，你必须创建一个算法来跟踪某一时刻可用的所有司机，这个算法可以确定哪个司机最接近需要搭车的乘客。然后，你必须考虑所有的选择：乘客想要一辆普通的车、SUV还是豪华轿车。她是否愿意和别人一起搭车？（如果愿意，你需要为同路的乘客配对。）这是公司用车还是私人用车？对于这些，你要有一个大概的想法。

此外，你还需要了解如何查找和审查司机，需要能够找到一种简单的方法了解司机过往的行车记录。最重要的是，管理层必须效仿其主要竞争对手优步（Uber）的做法，预测如果Lyft进入当地市场，监管机构会做何反应（出租车和豪华轿车公司可能是当地政客的主要赞助者，它们不想要额外的竞争，而且每个地区都有自己的规则），还要对不断变化的需求做出预测（例如，也许在某一时刻，乘客将希望呼叫无人驾驶汽车。因此才有了Lyft与通用汽车的合作项目）。

[1] 有趣的是，正如我们始终所强调的，传统企业是如何适应新的经营方式的。通用汽车已经向Lyft投资了5亿美元，在本书出版之时，两家公司正在进行一个联合项目，在公共道路上测试由通用汽车制造的雪佛兰Bolt自

动驾驶电动出租车。

最好的CEO在做什么

卓越的首席执行官会运用他们的商业智慧来检验他们优先考虑事项的逻辑，以及他们所选择的商业道路。当他们考虑公司的未来时，会重新审视基本要素，思考公司的盈利情况，这些要素包括客户、现金净流入、投资收益和收入增长。对基本要素的关注有助于他们发现任何缺陷，给他们信心，让他们相信自己正在朝着正确的方向前进。

这些还帮助他们发现赚钱的机会，利用现有的资源，并将其以不同的方式组合，以满足客户的需求。

以史蒂夫·乔布斯为例。回想一下个人电脑的发明，其关键组成部分（显示器、磁盘驱动器、鼠标、键盘、微处理器、软件和打印机）在20世纪70年代中期就已经有了，虽然种子都已播下，然而，当苹果在1976年推出首款电脑时，却让王安电脑和Digital Equipment等办公自动化巨头措手不及。

乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克拥有的才能，使他们看到了利用一种能够给人们带来独立和自由的机器来赚钱的商机。没有任何风险投资，苹果公司第1个月就赚了钱，10年内的销售收入达到10亿美元。如今，营收更是超过了2000亿美元，公司的净利润率平均为20%。

把复杂性简化一下。CEO需要考虑内部和外部因素，对于每一个变量（比如外汇、利率、政府监管和市场趋势）既要考虑目前的状况，也要对未来进行预测。看看全局，看看变量是怎么整合在一起的。假设你所希望

的都能够实现，再考虑在这种情况下赚钱的基本原理是如何相互作用的。

假如你是一个管理四条产品线（洗涤用肥皂、餐具清洁剂、牙膏和家用清洁剂）的市场经理。你真的知道哪条产品线赚钱吗？哪条产品线赚钱最多？哪条产品线赚钱最少？哪条产品线在消耗现金？哪条产品线会增加现金？哪条产品线的市场波动最大？需求是否会波动，或者是否会受到激烈竞争和/或大规模折扣的影响？

你应该知道这些事情，就像街头小贩知道他的苹果和橘子的利润率？知道哪个卖得最多？这样你才可以准备好随时应对变化的市场条件。（当然，更好的办法是提前做出预测。）

如果你是一个工程师，负责设计一款新产品，这款新产品如何才能帮助公司赚钱呢？新产品能够满足客户需求并获得较高的利润吗？新产品具有客户需要的特征吗？新产品能比竞争对手更好地满足客户需要吗？新产品的生产是否需要新设备，是否会消耗更多现金？

如果新产品可以使用现有设备，就能够节约现金；如果新产品使用的投资能够产生更多的销售收入，就会有更多的回报。一个工程师可以通过思考这些问题来提高对商业实质的理解。

如果你是一名销售人员，每天向大客户销售产品，但是，客户很擅长砍价，他们希望打折多一点，付款周期长一点（比如90天，而不是一般的45天）。请试着运用你的商业智慧想想怎样在不用做出较大让步的情况下为他们创造价值。例如，像沃尔玛这样的客户，你就可以想办法提高产品的周转速度。产品销售越快，沃尔玛越快收回它的投资。如果你可以创造

更快的周转速度，让沃尔玛从中获益，就不需要再提供额外的折扣了。这就是街头小贩的商业智慧，你正在使用街头小贩的商业智慧。

公司里的每个人都应该上一周的商业基础课，这样他们就能了解公司是如何赚钱的。

机遇来自你工作中面对的复杂性和波动性。运用商业智慧解决问题，就能够使你更有勇气去面对复杂性。许多公司领导者犹豫畏缩，是因为他们不堪重负，或者优柔寡断。有些领导者无法将工作排出优先次序，或者工作没有重点。如果CEO不能设定优先事项，也无法持续改变自己的思维模式，或者无法就自己的决策进行清晰有效的沟通，整个公司就将失去活力。

另一方面，如果领导者能够设定优先事项，并将其清晰地传达给他人，其他人就能更加明确应该如何去做。如果领导者选择了正确的优先事项，公司就会兴旺发达。

在有些情况下，CEO能够通过兼并收购、编织故事来说服华尔街证券分析师，从而获得暂时的成功，这些CEO被称作交易商。他们只是在将资产进行排列组合。

我经常听到一些董事这样说：“没错，他很了解华尔街的胃口，但是他真的能将这么大规模的收购做好吗？能实现更高的增长和收益吗？”在许多情况下，关注兼并收购的人被专注于业务基础并遵循选择三个优先事项原则的领导所取代。

一位美国的制药公司CEO就是这样的例子。华尔街曾经盛赞他策划的

对一家欧洲医药公司的成功收购，两家公司优势互补，兼并之后成为该行业全球市场的领导者。投资者对此十分高兴。但是没过多久，投资者就意识到，交易是一码事，商业智慧则是另一码事。这位CEO并没有为新公司设定明确的优先事项，所以合并后的公司中一些重复的活动和功能没有能尽快被消除，两家公司并没有产生真正的协同效应。人们所期望的好处（更高的销售额、更好的盈利能力以及降低的成本）都没有出现。董事会要求首席执行官辞职，以支持一位专注于赚钱的关键优先事项的领导者。

类似的情况层出不穷。

第6章 从赚钱到创造财富

贵公司的市盈率是把钱变成财富的关键。

一家上市公司的CEO（我将在稍后谈论私营公司）必须做的不仅仅是为他的公司赚钱。股东们（其中也包括获得股票或股票期权的公司员工）还希望CEO能够为他们创造更多**财富**。

最优秀的CEO知道赚钱和创造财富是通过市盈率倍数（price-earnings multiple，也可以称作“P/E值”或者“P/E率”，通常用“P/E”指代）来实现的。

其中P是每股股票的价格，E是每股股票的利润（每股收益），即公司为每股股票赚得了多少利润。

写成比率，它就是：

$P（每股股票的价格）/E（每股股票的利润）= 市盈率$

因此，如果一只股票的交易价格为30美元，而该公司去年的每股利润为2美元，那么它的市盈率为15（30除以2）。你可以从你的财务部门，或从《华尔街日报》的股票版，或无数的金融网站得到这一确切数字。

公司的市盈率具有真正的乘数效应。它真的可以把钱变成财富。

这是重要的。P/E值远不是简单的机械计算。如果P/E值是15，就意味着如果每股股票的利润是1美元，那么它的股票价格就是15美元。显

然，P/E值越高，创造出来的财富也就越多。数字会变得非常大，增长也非常快。举个例子，星巴克就是一家实现了长期持续增长和利润增长的公司。在我写这篇文章的时候，它的市盈率是36，这意味着它每赚1美元，就为股东（包括许多星巴克员工）创造了36美元的财富。

P/E值显示了对一个公司目前和将来盈利能力的期望，涉及现金净流入、利润率、周转率、资本收益率和利润增长性等，可以与竞争者和将来情况做比较。通常，P/E值是基于历史记录和投资者对管理者有能力维持盈利水平的信心。它并不存在于真空中。投资者关注一家公司的业绩，并将其与整个市场和竞争对手进行比较。

P/E值在各行业之间（可从雅虎网站上查到）、各公司之间都是不同的，并且也会随着情况发生变化。当公司不能达到盈利目标时，P/E值就会下跌，任何对于现金净流入率、利润率、周转率、资本收益率和利润增长性这些因素的预测出现不连续或者波动都将影响P/E值，投资者讨厌不确定性。另外，P/E值能够通过公司盈利的一贯性和可预见性来得到提高，投资者都乐意看到P/E值的提升。

这也适用于私营公司

即使对于私营公司，这样的原则也同样适用。证券市场创造了良好的监督环境，私营公司也可以建立起自己的监督体系。每天都做出正确的决策就能够创造价值。要时刻牢记：私营公司通常要么被出售，要么公开上市，其价值同样体现在P/E值中。

这就有一个问题：P/E值从何而来？上市公司的P/E值实际上是由市场决定的，主要是基于个人投资者和证券分析师的评估。证券分析师对于他们所关注的公司，心里会有一个合适的P/E值。^[1]如果他们的评估表明某个公司的P/E值被低估了，他们就将购进该公司的股票。反之，如果他们认为某个公司目前的P/E值过高，他们会抛出该公司的股票。

如果两个证券分析师给出相反的建议，一点也不奇怪，因为他们的建议中包含了一定程度的推断。但这句话的关键词是“一定程度”。证券分析师们一般会按照某种原则将被分析的公司与同行业的其他公司进行比较，同时还会比较该行业和整个市场的情况。

一家公司的股价和市盈率倍数会随着证券分析师和投资者对公司价值的判断的变化而变化。

一个常见的比较是将单个公司与标准普尔500指数进行比较。标准普尔500指数是由500家美国公司组成的一个集合，它们代表了美国经济的各个领域。这样的比较很能说明问题。举个例子。

尽管2016年夏季标准普尔500指数的市盈率为24，但多数主要石油公

司的市盈率不到12。这主要有两个原因。首先，世界范围内的产能正在增加，而需求却没有太大的变化，这就造成了石油的供过于求，进而导致油价下跌。其次，在过去，当没有重大的经济增长时，这个行业的表现非常令人失望，这是2016年夏天的情况。这种不确定性导致了较低的市盈率。

正如在本章之前所讲，同一行业内不同公司的P/E值也可能相差很大。这种差异对吸引有才能的员工大有帮助。人们希望成为快速增长、令人兴奋的公司的一部分。

让我告诉你一个我认识的“千禧一代”青年。大学一毕业，布莱恩就加入了世界上最大的零售商之一，是美国的《财富》200强之一。（大学期间，他曾在他们的一家商店工作过，这无疑有助于他得到这份工作。）虽然布莱恩是州立大学心理学专业的学生，但公司在面试过程中发现，他对数字有着敏锐的洞察，既聪明又外向。他们给他打上“高潜力”的标签，并安排他接受公司严格的18个月的培训项目，培训的对象是新招聘的年轻人，公司认为这些人可以成为公司未来的领导者。

布莱恩在这个项目中如鱼得水，他发现自己喜欢了解公司是如何赚钱的。培训结束后，他要求在公司的财务部门工作。

在接下来的11年里，他一直在这家零售公司工作，在财务部门步步高升，后来接受了横向调任，负责零售业务，以便学习销售规划。34岁的时候，他发现自己要决定公司最大的部门之一应该从哪里采购服装，以什么价格采购。

虽然布莱恩的事业进展顺利，但他发现自己越来越沮丧。因为他仍然

被认为是一个“高潜力”的高管，所以他被邀请参加公司最高层的会议（坐在会议室的后排）。他无法相信他老板的老板要花那么长的时间才能做出决定。他很沮丧，因为他们很少向像他这样每天与供应商直接打交道的人询问有关市场趋势和动态的信息。

布莱恩知道有这种感觉的人不止他一个。公司里明显缺乏活力。在与他的同行交谈时，他发现他们也认为自己不能尽其所能。

几年来，偶尔会有猎头打来电话。虽然总是说不感兴趣，但布莱恩还是保留了猎头的电话号码。有一天，他给自己喜欢的一家公司打电话，说：“我不一定要跳槽，但如果你听说有一家快速发展的公司需要我这样的人才，我很乐意与你谈谈。”

4个月后，他加入了一家年销售利润率增幅达30%的体育健身零售商，担任其产品的全球采购主管。促使他跳槽的并不是加薪，而是一个机会，可以参与到一个正在成长、令人兴奋、挤满了迫不及待要工作的人的公司中。布莱恩的工资有所下降，但薪酬与他为股东创造的价值挂钩。布莱恩有机会以15%的折扣购买公司的股票，并可以在加入公司1周年时获得股票期权。华尔街也对该公司感到兴奋，该公司的市盈率高达30，较股市整体溢价50%。

布莱恩说：“我现在正全力以赴地工作。我无法告诉你，曾经有多少次，看到我所做的决策与公司的成长有直接的联系，是多么令人兴奋的事情。”

[1] 试着去理解任何盈利预测的分析，你的会计部门应该能帮上忙。

管理P/E

高P/E值能为股东创造更多财富，拥有商业智慧的CEO深深懂得这一点。同时，这一点对盈利模式也是非常重要的。如果盈利模式是正确的，公司就能赚钱。如果盈利模式是正确的，公司又能够坚持下去，公司的利润和P/E值都会上涨。

一个上市公司如果能够在不降低周转率的情况下使其销售收入和利润都得到增长，其P/E值就会提高；如果周转率也能提高，那就更好了。正如我们所看到的，周转率的提高会给你带来更高的资本收益率，这是分析师和投资者都关注的事情之一。高周转率也降低了库存积压而无法销售的风险。P/E值越高，股东财富增加得越快。

如果公司没有能够实现每股盈利目标，哪怕只是差一两分钱，会出现什么情况呢？华尔街的惩罚可能很严厉。

想想2016年春天的某一天发生了什么。当天股市收盘后，谷歌的母公司Alphabet报告称，在刚刚结束的这个季度，其销售收入为203亿美元，与股票分析师的预期相符。但每股7.50美元的收益比分析师此前预测的7.96美元低了约6%。第2天，Alphabet的股价下跌了5.3%，总市值减少了274亿美元。^[1]

当天微软的情况更为极端。它实现了预期的季度销售收入（220亿美元），但它的每股收益比预期低了2美分。（分析师此前预计该公司每股收益为0.64美元。实际为0.62美元。）该股因此下跌了7%，市值缩水314

亿美元。[2]

为什么股市会出现这种反应？

如果一个公司没有完成预期的目标或盈利增速不如预期，投资者就会对该公司的运行情况产生疑问，怀疑该公司能否继续完成其订单任务。这样不只股票价格会下跌，P/E值也会下降。

如果利润降低是暂时的事情，股价就会反弹。但如果利润降低只是一个开始，情况会变得更糟。但是，这不只是CEO的问题。如果P/E值下跌了，整个公司也就变得脆弱。一方面，其收购其他公司的能力被严重地削弱；另一方面，由于自己没有发展起来，反而易成为其他快速发展公司的收购目标。

如同其他行业一样，投资银行家们也有一条产品线，即兼并收购。若某一家公司在投资银行家眼中是一家经营不善的公司，则投资银行家就会说服另一家公司将其作为收购目标，并且乐意着手改善其经营状况以提高绩效。不论什么方式，总之，这家公司极可能成为收购目标。

事实上，同一家公司可能会发生多次收购，这里有一个例子。

20世纪90年代中期，世界上最大、最知名的电线接线器生产商AMP公司经历了一系列的成功。该公司在其行业中占据统治地位，产品在几个高速发展的新兴行业中有着不错的销量，包括通信和计算机等行业。但是，AMP公司没有认识到公司盈利的最基本要素，利润率、盈利性增长率和资金周转率都在不断下降。结果是其股价和P/E值不断下跌，1998年，AMP公司被泰科公司（Tyco）成功收购。

泰科着手解决潜在问题。公司用了一年的时间将成本降低了10亿美元，同时提高了公司的利润率和资金周转率，使被收购的AMP品牌走上了盈利性增长的轨道。此次收购的结果是，泰科的P/E值和股票价格都上涨了。

但后来泰科陷入了困境。2002年，公司收入达到近250亿美元，但亏损超过90亿美元。该公司董事长兼首席执行官L.丹尼斯·科兹洛夫斯基（L.Dennis Kozlowski）及其高级管理团队的不当行为引发了大规模丑闻，令情况变得更加糟糕。

摩托罗拉前总裁兼首席运营官爱德华·D.布林（Edward D.Breen）被任命为泰科公司新任总裁兼CEO。布林撤换了现有的董事会和科兹洛夫斯基的领导团队。任命一个月后，泰科宣布任命杜邦前CEO约翰·克罗尔（John Krol）为董事会主席。董事会稳定了公司，并聘请了汤姆·林奇（Tom Lynch）这样的人来管理AMP公司，公司更名为泰科电子（Tyco Electronics）。林奇的主要任务是剥离出泰科电子，令其准备好独立上市。

第一步是确定公司的目标：为汽车、数据通信系统、航空航天、国防和消费电子等多个行业设计和制造连接与传感器解决方案。林奇出售了价值约20亿美元的不符合这一目标的业务。

2007年6月，泰科电子上市，林奇努力使其成为一家纯粹的科技公司，解除了与政府的合同，提高了生产率，并在中国开设了制造工厂。

2011年，该公司更名为TE Connectivity，以反映公司的专注和成功。

2015年，TE Connectivity年销售额超过120亿美元，利润达24亿美元。股价也涨至2007年时的2倍。

[1] 这个数字是这样产生的。在华尔街的专业人士判断一家上市公司的价值时，他们将该公司的股价乘以流通股。这个数字就是公司的总市值。

2016年4月22日，谷歌母公司Alphabet的股票收盘价是718.77美元。前一天，它在6点闭市时股价是759.14美元，下跌了40.37美元，跌幅5.3%。该公司拥有6.865亿股股票。当你用流通股乘以每股40.37美元的跌幅，可以算出谷歌的市值减少了274亿美元。

[2] 计算微软的损失和计算Alphabet的损失一样。微软的股价4月22日收于51.78美元，比前一天少了大约4美元，该公司拥有78亿流通股，因此，总市值减少约314亿美元。

如何保持独立

当兼并收购发生在AMP这样的公司时，由于协同效应，财务结果非常引人注目。合并后的公司可以减少原来两个公司重复的销售设施、销售人员 and 财务部门人员等，这种优势互补至少在一段时间内能够降低成本，因为通常来说，人员成本在公司中非常高。因此，并购对于收购者是一种胜利，而被收购者，却要面临裁员的痛苦。

清楚公司的P/E值是多少，以及该P/E值与竞争对手、标准普尔500中公司的P/E值相比如何？公司是否在致力于一种可持续的、可预期的、能够带来盈利的增长？是否有足够的现金来源？是否有不断增加的利润和资金周转率？资本收益率是否稳定？所有的这些是不是都比自己的竞争对手强？是不是在不断提高？如果这些问题的答案是肯定的话，说明公司运营状况良好。在以后的商业活动中就可以采用相应的攻势战略，寻找收购的对象。这样可以留住原来公司中的优秀人才并且吸引公司外部的优秀人才，因为作为一个蓬勃发展的公司中的一员总会让人备感自豪。

另外一种情况是要考虑自己的公司是不是长期业绩不佳，无法实现持续盈利？公司的P/E值是不是因此相对于竞争对手和标准普尔500中的公司开始下降？老板和同事是不是已经开始有些惊慌失措？他们是在面对现实还是仍然在逃避？

也可能公司的P/E值比竞争对手要高很多，但比起其他行业的公司却低很多。这就表明人们认为该行业没有多少发展空间了。你的公司能挑战这种无增长的假设吗？

Netflix公司正在这样做，并在这个过程中彻底改变了电视的观看方式。

直到最近，让电视节目播出的唯一方法是向有限电视网高管推销，如果他们感兴趣，就拍摄试播节目。如果试播成功，有线电视网将承诺会安排时段播出，但能获得这种殊荣的节目为数不多，同时有线电视网会坚持“让我们看看他们做得如何，然后我们再考虑第二季”。不足为奇的是，那些推销这些节目的人讨厌这种安排。

Netflix的选择有些不同。它们承诺购买一系列的电视剧——而且通常会与创作者签订两年的合约。

另外，它们还有后续。好莱坞一直在向明星们支付巨额片酬——想想汤姆·克鲁斯那票房收入非常低的《大开眼界》或《刺杀希特勒》吧，现在好莱坞开始采取减少预付工资、以部分利润（如果有的话）付酬的方式。虽然丹尼尔·克雷格（Daniel Craig）凭借《007：幽灵党》获得了总计高达4000万美元的片酬，但大多数演员都为此损失不少。如果电影表现不佳，他们的收入就会比过去少。相比之下，Netflix公司给它的明星们提供了巨额的片酬。它有能力做到这一点，因为公司的分析非常善于预测用户会喜欢哪些项目——同样重要的是，它能够确定哪些项目是吸引更多用户注册Netflix公司服务的诱因。

Netflix通过流媒体提供内容，可以实现迅速扩张。10年后，它的服务遍布于世界各地。

结果呢？创立于1997年的Netflix，目前以68亿美元的收入和1.23亿美

元的利润排在《财富》500强的第379位。如今，Netflix播出的节目占美国所有电视节目的6%，预计5年内这一数字将增长一倍以上。2016年年底，Netflix宣布其拥有8900万用户，比上一年增加了1900万。

关键是你要以不同的方式思考。扩大你对消费者需求的定义，寻找一个更好的方式来实现现有的交付。要做到这一点，其中一个方法就是重塑你看待世界的方式。不要再往回看了，想想未来会发生什么吧。

星巴克案例

让我们重申赚钱和创造财富之间的关系。最优秀的CEO不断改善赚钱的基本要素。投资界倾向于奖励那些CEO和拥有更高的P/E值的公司，它们为股东创造了巨大的财富，为员工创造了工作保障和成长机会，为那些拥有股票期权的人创造了财富。

以星巴克为例，它将股票作为员工薪酬的一部分。它在为股东创造财富方面有着惊人的记录。它这样做的原因是它确切地知道自己是什么，需要做些什么。

在走到这一步之前，星巴克也曾有过惨痛的教训。1987~2000年，前任CEO霍华德·舒尔茨离开后，星巴克迷失了方向。在2007年给继任者的一份备忘录中，舒尔茨总结当时做错了什么。也许其标题最能说明问题，在他的备忘录中，舒尔茨写下“星巴克体验的商品化”。

我来分享其中的一些内容。你会发现，星巴克的注意力几乎完全聚焦在业务的一个基本原理上：关注客户，给他们最好的体验。事实上，你将会看到，舒尔茨自始至终都在使用“体验”这个词。你将会看到，他明白要成功地做好这一点是多么困难。

在过去的十年里，为了实现盈利性增长以推动公司的发展、扩大公司规模，我们的门店数量需要从不到1000家店增加到13 000家，我们不得不做出一系列的决策。现在回想起来，正是这些导致星巴克体验的淡化，有些人可能会称之为“星巴克品牌的商品化”。

这些决策中有许多在当时看来可能是正确的，就其本身的价值而言，不会造成消费者体验的稀释，但这些决策的累积带来的问题要比单个决策大得多。例如，当我们使用自动咖啡机时，我们解决了服务速度和效率方面的主要问题。但同时，我们忽略了这样一个事实，即我们将大部分的浪漫和戏剧色彩从服务中剔除了，要知道，我们可是在用La Marzocco[1]。使用自动咖啡机的决策变得更加具有破坏性，因为这些机器太高了，常常挡住客户的视线。以前，客户在等候时可以观看饮料的制作过程，还可以与咖啡师进行互动。

但每个北美城市和国际市场对新鲜烘焙咖啡的需求，促使我们选择了自动咖啡机，也促使我们决定使用新鲜的烤袋装咖啡，但代价是什么呢？失去芳香——而芳香也许是我们商店里最有力的非言语信号。以前我们的员工会从咖啡桶里舀出新鲜的咖啡豆，在客户面前把它磨成粉末，改变让我们的店再次失去了传统和我们的特色。

每次我们为股东增加价值，其实也是在为员工增加价值。

——霍华德·舒尔茨

此外，我们改变了店面的设计风格。显然，我们必须精简店面设计，以提高规模效益，并确保我们的投资回报率能够满足我们的财务要求。然而，结果之一是商店不再有过去的灵魂。有些人甚至把我们的店称为“乏味的”“千篇一律的”，不再能反映出企业的合伙人对咖啡的热情。事实上，我不确定那时的人们是否知道我们在烘焙咖啡。我们店里的一切都没能传达出这个信息。

我们痛定思痛，意识到是时候回到初心了，我们要做出必要的改变，继续之前的传统和特色，唤起我们所有人对真正星巴克体验的热情。

虽然目前的情况在很大程度上并不是源自外部的压力，但它已经导致了所有类型的竞争对手，包括大大小小的咖啡公司、快餐运营商、妈妈和爸爸们通过与曾经是星巴克客户才能体验到的意识、尝试和忠诚度相比，为自己寻找一种生活方式。

星巴克高估了最后一点。2007年，星巴克的股价下跌了50%，这在很大程度上是由于麦当劳和唐恩都乐这两家连锁公司以提供优质咖啡而侵入该市场。

舒尔茨于2008年再次出任CEO，并让公司重回正轨，股东也从中受益。在2006年6月30日至2016年6月30日的十年间，星巴克的股价差不多是之前的3倍：从每股18.99美元涨到57.12美元，年增长率为11.6%，P/E值比十年前高出40%。

星巴克始终如一地交付成果，并有切实可行的计划，在未来也会继续这样做。当投资者看到多年来的这种一致性时，他们开始认为这种情况将继续下去。截至2016年6月30日，星巴克的P/E值为36，而标准普尔500指数的这一指标仅为23。

2016年12月，舒尔茨宣布他将再次辞去CEO一职，专注于组织发展和培养公司的“超高端零售模式”。接替他的是公司的首席运营官凯文·约翰逊（Kevin Johnson）。一个月后，三位从山姆俱乐部、微软和乐高请来的高管被提名为董事会成员。看看这只股票未来会有什么变化是很有趣的。

[1] 意大利知名品牌咖啡机。——译者注

你可以做些什么

在这个数字时代，劳动力市场上有1/3都是千禧一代，他们思维活跃，可以通过关注客户和客户体验来提高利润和现金净流入。例如，不妨想想如何找出一种方法让你的产品更快地到达客户手中？如果由你来做，考虑一下这对赚钱和市盈率的影响。

重新思考传统的商业运作方式也能带来新的增长机会。

每个员工都有机会运用他们的商业智慧。记住，股东并不是唯一从这种财富创造中受益的人。员工也会从赚取更多收入、实现更大增长的机会中受益，并避免随着因公司业绩不佳导致的外部变化带来的不确定性。

第7章 整合运营：亚马逊公司是如何赚钱的

至此，你已经了解了决定组织成功的几件事情，无论你是为企业工作，还是为非营利组织/政府机构工作。你也知道了经营水果摊和《财富》500强公司的基本原理是一样的。每个组织都必须：有效地管理现金，明智地使用资产，持续改进和成长，服务于客户，只是复杂性有所不同。虽然水果摊与《财富》500强公司（2016年榜单上排名第500位的公司Burlington Stores收入超过50亿美元）相比，规模要小得多，但经营的基本原理是一样的。

尽管我们已经讨论了很多关于街头小贩和CEO如何经营他们的公司的问题，但如果你回顾一下，会发现我们把绝大多数时间都花在了下面几个地方。这是设计好的，我们只是想花时间花在能够让公司兴旺发达的关键事情上：

- （1）使客户感到满意；
- （2）产生现金净流入；
- （3）实现较好的资本收益率；
- （4）实现盈利性增长。

以上这几点都有量化的标准。但是对于如何得到你想要的数字，可能会令人生畏，人们常常告诉我他们很难找到合适的数字，尤其是公司报告一切进展顺利时。

这并不奇怪。为了迎合相当复杂的公司用来编制财务报表的通用标准和程序——一般公认会计原则（GAAP）和各种联邦报告规定，公司会计算出大量的数字。例如，麦当劳这样一家业务相对简单的公司，其最新的财务报告长达28页（总结部分又增加了3页）。

事实上，你不需要理解每一行、每个数字或每个脚注。要想了解一家公司的经营状况，你通常只需要看懂三组简单的数字。

- 公司的损益表，它汇总了收入和成本。

- 资产负债表是对公司资产、负债和股东权益的总结。它的英文之所以为“a balance sheet”^[1]，因为资产必须总是等于负债加上股东权益，也就是说，它必须平衡。这很正常，因为股东权益只不过是资产减去负债。

- 现金流量表，它记录流入和流出公司的现金数量。人们通常称之为现金流。正如我前面所说，我更愿意把它看作“现金净流入”，本质上是相同的概念。

虽然这些陈述可以很详细，但你总共只需要关注其中的十几行。我们接下来就会讲到。在此之前，我想强调一下，下面的讨论对两类人群特别重要。第一，千禧一代。如果他们理解下面讨论的内容，他们很快就会成为商业领袖（引领未来几十年的商业发展）。

第二，销售人员，尤其是那些向其他公司销售产品的人，B2B销售的本质正在改变。今天，如果你是B2B销售人员，你不是在销售产品，而是销售一个能为客户创造价值的东西。知道客户看重什么，是业务高效运营的基础。公司想要以客户为中心，照顾好客户；向客户出售更多产品；希

望能够提高利润率，明智地使用资本（例如，通过减少库存）。作为一名销售人员，你必须证明你的产品或服务可以帮助这些公司达成目标。

如果你能向客户展示你的产品能为他们创造更多的价值，你就能实现更多的销售。如果你能向自己的公司表明，你知道怎样能为公司创造更多价值，你就会得到晋升。

好了，再来看看我提到的那些因素。我将以亚马逊公司为例，因为大多数人都了解这家公司及其所经营的业务。

接下来，我们将会关注亚马逊5年来的数据——当这本书出版的时候，过去3年是按时间顺序排列的，接下来2年是估计的。这些估计来自哪里？在这个案例中，来自投资研究和管理公司Sanford C.Bernstein的证券分析师阿里·迪巴迪（Ali Dibadj）和卡洛斯·基里纳（Carlos Kirjner）。（显然，研究得越好（这两个人做的研究非常好），预测的结果可能就越好。）

有了这些背景知识，我们来看看亚马逊的财务报表。我们从一个简化的损益表开始[2]。首先看收入，你可以看到它一直在快速增长，预计还将继续增长。

亚马逊公司的利润表

	2013	2014	2015	2016	2017
收入 ^①	74.3	88.9	107.0	136.7	165.8
销货成本	54.1	62.7	71.6	86.9	103.3
毛利润	20.2	26.2	35.3	49.7	65.5

(续)

	2013	2014	2015	2016	2017
毛利率 (%)	27.2	29.5	33	36.4	39.1
运营费用					
技术和内容开支	6.5	9.2	12.5	17.1	22.6
营销费用	3.1	4.3	5.2	7.3	9.6
一般管理费用	1.1	1.6	1.7	2.2	2.8
净利润	0.273	-0.241	0.6	2..8	5.6

①除非另有说明，所有数字的单位均为10亿美元。

为什么损益表中的数字如此重要？回想一下我们在第2章和第3章的讨论，当时我们讨论的是CEO希望你关注什么。还记得第一个是什么吗？客户。为什么？因为如果你没有客户，你就没有生意。

快速增长的收入表明亚马逊CEO杰夫·贝佐斯对客户的持续聚焦（他总是督促员工让亚马逊更快、更便宜、更便于客户使用）带来了持续的回报。客户一键下单，当天即可送达（在某些情况下），客户喜欢亚马逊的金牌会员（Prime）服务：独家的电影和电视节目、没有广告的音乐、无限的照片存储空间以及两日内即达的免费快递。丰富的选择、优惠的价格和购买的便利是推动销售收入持续增长的关键因素。

我们再来看损益表中的毛利率。毛利率的计算分为两步。第一步，收入减去成本（在表格中，分析师将其称为销货成本）。第二步，将这个数字除以收入。公式我们之前在第3章中见过：

$$(\text{收入}-\text{销货成本})/\text{收入}=\text{毛利率}$$

亚马逊的毛利率正在稳步增长。现在让我们来理解这个简单数字背后

的原理。

亚马逊正逐步转向生活用品销售，这是一个竞争激烈的行业，肯定需要进一步巩固与客户的关系，但这可能会降低利润率。是什么使分析师们对于这一点并没有太过担心，反而预测其毛利率会大幅提高呢？我猜是亚马逊金牌会员的销量占比更大。Bernstein估计，全球有5800万~6900万金牌会员，他们在2015年为得到这一资格平均支付了86美元。这相当于增加了50亿~60亿美元的收入。Bernstein补充道：我们得出的结论是，新增的金牌会员除会员费之外，每年还会为亚马逊带来115美元的利润。销售自有品牌商品或亚马逊贴牌商品，也可能提高利润率。

亚马逊的利润率的降低只是暂时的，只要公司增长得越快，公司产生的现金流就越多，足以抵消利润率的降低带来的影响。

[1] 直译为“平衡表”。——译者注

[2] 我已经把你将要看到的三个表中的不同的行去掉了，让讨论更容易进行。你可以从网络上找到亚马逊公司的年度损益表、资产负债表和现金流量表。我会把你关注的数字包括进去，你要看到的所有数字都经过四舍五入了。

压上你的赌注

在亚马逊的案例中，一个值得关注的数字是它在技术上的投资。显然，这是未来零售业之战的方向，因为每家公司都试图找到最快捷、最省钱的方式把商品送到客户手中。标准普尔资本IQ（S&P Capital IQ）的数据显示，2016年，美国零售总额中只有约8%是通过电子商务交易完成的，但这一数字正以每年10%的速度增长，远远快于整个零售业的增长速度。⁷因此，如果你是一个零售商，你需要把技术支出放在首位，就像今天的亚马逊一样，而且预计今后还需要继续这样做。

亚马逊是一家技术公司——技术从你订购你想要的产品的平台到仓库的自动化，无处不在。它现在是零售业的谷歌。它在技术上的投资反映了这一点。

每家公司都有一两个决策其未来成功与否的驱动因素。你希望看到的是，公司投资的是能保持竞争力的东西——希望是比竞争者更强的东西，不能为了赚取更多的利润而削减这些关键支出。（当我们讨论亚马逊的利润时，你会看到，该公司对赚取巨额利润并不是特别感兴趣；它将大部分利润投入于实现盈利性增长。）

亚马逊最大的竞争对手沃尔玛已经注意到了这一点。2016年，它斥资33亿美元收购了Jet.com。在此之前，Jet.com曾在2015年年底宣布，将在未来24个月内再投资20亿美元升级技术。

少即是多

你所认为的理想的公司应该是：每年都有与上年相同或更多的支出花在影响公司实现盈利性增长的关键领域，对于一般管理费用有严格的要求（包括总部和仓库的运行成本，向公司的会计师和律师支付的费用），并确保遵守所有政府规定。在一些公司，一般管理费用可能高达总收入的20%。正如损益表所示，在亚马逊，这一数字只有1.6%。这进一步表明了该公司正专注于真正重要的事情——在这种情况下，保持较低的管理费用，以便有更多的钱投资于满足客户需求。

此外，你还需要分析销售和市场营销费用。如果是亚马逊这样的消费产品公司，你需要能接触到消费者，这意味着必须在营销上花钱。

当你分析一个公司花了多少钱来触达用户时，你需要确保它是足够的——最简单的方法就是和公司的竞争对手来做比较，确保这个比例不会每年改变。如果市场营销对于实现公司今天的成功很重要，那么这个会一直延续下去。亚马逊的损益表清楚地显示，随着公司的发展，营销支出在稳步增长。

这给公司带来了利润的增长。正如你所看到的，利润并不是杰夫·贝佐斯真正关心的东西。他关心的是每股股票对应的现金。为什么利润这么低？因为他在招聘顶尖的软件工程师和计算机科学家等人才。这些专家将构建公司的未来，我们可以将他们的高薪看作一种投资，但出于会计的目的，他们的工资必须作为一种支出，因此，公司的利润较低。当你翻开资产负债表看应收账款和应付账款时，你会看到同样的情况。

亚马逊的资产负债表 （单位：10亿美元）

	2013	2014	2015	2016	2017
资产					
现金，现金等价物 和有价证券	12.4	17.4	19.6	25.1	34.9
应收账款	4.1	4.7	6.5	7.1	8.7
总资产	40.1	54.5	65.4	81.2	103
负债					
应付账款	15.1	16.4	20.4	24.5	30.3
长期债务	7.4	15.6	16.1	21	24.3
总负债	30.4	43.7	52	61.6	73.6
股东权益	9.7	10.7	13.3	19.5	29.3

应收账款是外面欠公司的钱。应付账款是公司所欠的款项。从表格中可以看出，有些年份出现了错配，即应付账款大于应收账款。公司有相对较小的应收账款，因为客户会立即为他们订购的东西付款。但是亚马逊已经和它的供应商谈妥了采购条件，供应商给了亚马逊很长时间来付款，比如说72天。这意味着，作为一个亚马逊的客户，你在下单的第1天就为你的商品付款了。但亚马逊对这笔现金的使用期限为71天，直到它将这笔现金支付给供应商。下面的现金流量表体现了这种商业模式的优点：亚马逊业务增长得越多，产生的现金就越多。

亚马逊的现金流量表

	2013	2014	2015	2016	2017
现金净增减额	8.6	14.5	15.9	21.7	31.6

最后，我们来看一下资产负债表上的现金和股东权益。这两项数据都表明，亚马逊的状况良好。由于资产大于负债，股东权益（也就是我们所说的资产减去负债）正在上升，这是好事。毕竟，股东权益是公司净值的简写形式，也就是说，如果公司出售所有资产，偿还所有债务，股东权益将返还给投资者。

这让我们想到了街头小贩最关注的一件事：手头的现金。在亚马逊这样的公司，情况要比一口袋20美元的钞票复杂一点。从资产负债表的描述可以看出，亚马逊“手头的现金”包括“现金等价物”，即美国国库券、银行存单、货币市场基金和有价值证券（债券和普通股）。

我们学到了什么

想要更好地了解亚马逊或其他公司的财务状况，有几个关键的数据就够了。

就像医生通过测量你的脉搏、血压和体重来帮助诊断你的健康状况一样，一个组织的财务状况可以帮助你诊断贵公司或其他任何公司的健康状况。

你可以看到，亚马逊一直在关注商业的基本要素，数据显示，它正在服务客户，实现盈利性增长，并明智地使用资金。事实上，这就像是一台自动提款机。如果它的成功持续下去，它将产生更多的现金，它可以用这些现金进行试验，承担风险，并开发出新的产品、服务和方法来满足客户需求。

你已经知道在亚马逊（以及所有其他公司，包括你自己的公司）应该关注什么，你需要密切关注这些趋势。如果情况改变了，你需要问为什么？如果公司停止增长，你需要再次问为什么。如果它开始消耗现金，原因是什么？

这些都是CEO想让你知道的事情。

第三部分 完美执行

第8章 通过完美执行拓展组织能力

执行：完成任务的艺术和学问。

我们每个人都可以实践CEO们在日常运营中所运用的商业智慧：使用通用的商业法则来选择正确的业务优先事项，使公司能够实现盈利性增长。

但是说起来容易做起来难，理解如何创造财富是一回事，真正要做到又是另外一回事。

CEO都清楚，在公司活动中，只有以年、季、周、日为节点的里程碑，没有业务发展的终点。领导者必须每天都创造结果，并且一如既往地延续下去，维持很长一段时间。创造结果就是为团队提供能量、树立信心并补充前进的资源。

假设你确定了三个优先事项，它们结合在一起能够变成强有力的“造钱机器”。你要如何完成这些工作呢？除非你是一位个体户，例如街边的小贩，否则你不能独立完成这一切。你需要其他人的协助。

不管你是CEO还是部门主管，或者仅仅是一个希望得到建议的新人，你必须要成为业务领导者，成为领导他人的人。业务主管知道应该做什么，领导者知道如何通过他人去完成任务。他知道充分利用大家的努力，提高每个人的能力，将之协同以达成目标。如果你做好了这些工作，就能

取得成果。这就是我所说的卓越执行。

以下是本章的内容要点：

（1）确保你有合适的人能把工作做好。

（2）教练辅导下属，拓展他们的个人能力，使他们（以及整个公司）能完成更多的任务。

（3）在行为上对下属进行辅导，让他们成为自己的领导者。

（4）当人岗不匹配时，做出合理的解释和正确指导。

在进一步深入探讨之前，我们先强调一个观点。担任领导者并不是去做一群人里面的“好好先生”。想象一下你心目中的好人，你会怎么描述这个人呢？当在我所教的班里提出这个问题的时候，我得到的答案是诸如：待人友善，受人欢迎，热情，激励他人，富有魅力等。

个人特质本身并不足以使得公司成功运转。然而，个人特质能够帮助领导者洞察组织的真实运作方式，知道如何把人们的行动决策和正确的事项结合起来。正是这种能力，把“明星”级别的CEO和其他人区分开来。没有这种能力，很多出众的CEO（更不用说有卓越才能的企业家）最终都会在职业生涯中败下阵来。通过利用他人的能力来执行和达成结果的能力是许多CEO在公司内实现晋升的阶梯。这是你个人成长和发展的关键。它能让你获得晋升。

实现完美执行需要不懈的实践，仅仅学习领导理论是不够的。为了在一段时间内达成切实的、可量化的结果，你必须能够选择和培养合适的人

才，协同他们的工作，并将他们与业务的优先事项紧密联系起来。

人岗匹配

每个公司都需要做到人岗匹配。现代公司是建立在“职业化”基础之上的，公司使用专业性人才去完成业务。无论是什么岗位，如果做决策的人并不适合他的岗位，他的决策质量就会存在问题，整个公司也都会受到影响。如果做决策的人很适合他的岗位，他就会在这个岗位上愉快地工作，个人的能力也会得到扩展。更重要的是，他的能力将得到提升，工作改进更快，得到更快的认可和晋升。如果这种情况遍布整个公司，那么公司的整个事业都能得到发展。

持续取得优秀业绩的领导者能够识别和发挥每个人的才能。他们把业务需要和个人的才能结合起来，花时间和精力把员工个人安置在他们最擅长的岗位。

要实现人岗匹配，就要先了解完成各项优先事项所必需的技能、态度和天赋。但是，你一定会惊讶地发现你的主管甚至是公司的领导者都忽略了这一点。

假如你是山姆·沃尔顿，正在打算开一家新店，你会如何选拔合适的人去经营这家新店呢？你要寻找那些真正想要了解客户，并且专注于以低于竞争对手的价格销售可靠产品的员工。开店赚钱意味着要管理毛利率、存货周转率和业务量的增长。如果你不能识别出哪种人能够胜任这些工作，那么，你就只能放弃成为零售业巨人的梦想了。

山姆·沃尔顿仔细挑选了符合他的标准的员工，并对其进行了适当的培

训。他教导员工要像老鹰一样盯着销量、价格、存货和客户，同时给予员工足够的决策和行动的自主权。

再举一个例子。我在第6章讲过星巴克。你曾经光顾过星巴克咖啡店吗？有没有留意那些制作咖啡的人？在旁人看来，这也许是一项枯燥的工作，但是他们看起来很享受这份工作。CEO霍华德·舒尔茨的成功，在很大程度上归功于他招募、培养和发展员工的能力，让员工能够理解各自工作的重要性，以及公司在办公室和家之间创造一个舒适的“第三空间”的目标。如果星巴克找不到这些人（或者，就像我们之前从舒尔茨的备忘录中看到的那样，忘记了什么才是最重要的），公司将开始偏离成功的道路，快速增长可能很快变成负增长。

也许你会说，这是因为沃尔玛和星巴克都是面向消费者的公司。在首席执行官杰夫·伊梅尔特领导下进行转型的通用电气公司，需要什么样的人呢？该公司正在使用一种名为Predix的开放操作系统作为应用程序的数字平台，“连接到工业资产，收集和分析数据，并提供实时观察分析，优化工业基础设施和运营”。通用电气的新方向听起来可能有些模糊不清，因此，伊梅尔特通过一列火车的比喻来简化公司的战略。

“我们过去称它为火车头，”他在解释新通用电气的演讲中说，“它是一个滚动的数据中心。它充满了传感器和应用程序。我们可以监控燃油性能并改善它。当车轮损坏时，我们可以立即知道，并在提高利用率的同时让火车更安全地运行。”

Predix是创造伊梅尔特所说的“工业互联网”的一部分。它对通用电气有多重要呢？通用电气数字部门2015年的销售规模为50亿美元，预计到

2020年将增长到3倍。为什么？因为，正如火车的例子所显示的，系统内的分析增加了正常运行的时间，提高了输出和性能，可以识别趋势和异常，并允许进行远程检查。

伊梅尔特称之为“下一次生产力革命”。

Predix来自通用电气数字公司，这个价值60亿美元的部门是通用电气为了实现自己的抱负而创建的。考虑到客户追求的具体利益，通用电气知道，它必须迅速进入数字领域。他们开始推演。更具体地说，他们需要一位领导者，这位领导者能够带头创建一个数字平台以提高工业客户的生产率，同时领导者还要真正了解业务，可以吸引到硅谷里那些充满潜能，有企业家精神，可以组建团队的人才。

GE找到了这样一个人——Bill Ruh， he现在是GE Digital的CEO，同时也是GE的高级副总裁和首席数字官（CDO）。2011年，通用电气将他从思科挖来，请他帮助GE制定工业互联网战略，并在全球范围内领导GE的实体世界和数字世界的融合。

像Ruh这样拥有专业技能很重要，但你还需要一些天赋。如果你花时间去观察，你会发现员工的天赋是显而易见的。要注意哪些任务对某些人来说来说是自然而然的，哪些人善于激励自己和周围的人。

如果你是销售部门的一员，可能看到过销售业绩最好的人被提拔为销售经理，可后来却管理失败。如果老板真的认真观察过他，他们就可能发现他其实只是一个个人贡献者。他全力以赴把业务做得很成功，这正是让他兴奋并驱动他创造优秀业绩的原因。因为他可能没有意愿，也没有能力

来招聘下属，并培养其成为优秀的销售人员。如果他不能激励他人，培养他人的能力，就不可能成功领导下属完成优先事项来实现更好的销售业绩。这样的人只是一个出色的销售员，却不是一个称职的销售经理。

同时，你需要考虑人的思维模式。他有渴望成功的内在驱动力吗？他愿意做出改变吗？

说得更具体些。例如，你想知道工厂厂长的思维模式。如果他习惯了1个月存货周转2次，而你告诉他要实现存货周转30次，他会怎么反应？

我们都见过有人在会议上对新的改进做法说“是”，同意某些事情必须有所改变，但走出门去又用老办法做事。如果你的员工中有这样的人，公司的执行力会发生怎样的改变呢？

有时候，一个人在公司里工作了多年，就认为长时间的工作让自己获得了胜任工作的全部能力。然而，当现实世界发生变化时，对工作的需要也就随之而变。你必须问：他们是否有能力跟上今天的形势？他们是否太过执着于过去一贯的做事方式？

如果我们回到沃尔玛的案例，你可以看到今天的情况。这家公司精通实体零售，但世界上越来越多的人选择在网上购物。沃尔玛需要那些有能力帮助缩小其与亚马逊之间差距的人（甚至最好能让沃尔玛超越这家互联网巨头）。

没有合适的人从事合适的工作，一家公司就不能实现发展和繁荣。1978年，我被邀请为一家小公司的公司战略提供建议，那时候它们的销售收入是2亿美元。这家公司就是英特尔，由三个我们今天称之为天才的人

所创立：安迪·格鲁夫（Andy Grove）、戈登·摩尔（Gordon Moore）和鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）。这些人具有令人难以置信的能量，具备打破常规、创造新思路，让世界发生恒久改变，为投资者和员工创造价值的激情和能力。

CEO安迪·格鲁夫管理公司的秘诀就在于，把合适的人安放在合适的岗位上。一天，我坐在他的办公室里，他接到了一位在一家规模为英特尔20倍的公司工作的工程师的电话。他说，他愿意接受减薪去英特尔工作，因为他想做一些新的、令人兴奋的事情。工程师被雇用了。他的天赋、态度和干劲与这份工作和公司的需要相匹配。如果没有合适的人，英特尔不可能成为今天这样的巨头，销售额超过560亿美元，利润超过150亿美元。

这与当今快速变化的行业（如金融服务行业）所需要的契合度完全相同，在这些行业中，消费者正越来越多地通过移动设备与公司进行互动。

处理人岗不匹配的情况

你身边有多少人不适合做他们当前的工作？如果这种不匹配的情况很严重，人们通常会感到心里不踏实，却不知道要为此做些什么？于是，他开始抱怨并影响到周边的人。那些优秀的领导者能够及时发现这种不匹配，从而采取行动。

快速有效地处理不匹配的情况可以使公司很快在执行上获得优势。然而，这往往是很多公司领导者，包括很多我所熟知的卓越CEO无法做到的。我问他们多年来在处理人事问题方面所犯的最大错误是什么，最常见的答复就是让一个不适合的下属在一个岗位上“待得太久”。

简而言之

我和霍尼韦尔退休的CEO拉里·博西迪（Larry Bossidy）合写了一本畅销书《执行：如何完成任务的学问》（Execution：The Discipline of Getting Things Done）。这里我不想重复那本书里提到的内容，但我想给你一个实现高效工作的快速入门方法。

（1）明确你想要达到的目标。

（2）把目标分成若干个阶段（“我们将在一周内完成；在一个月内”）和里程碑（“我们知道，当我们做X的时候，我们已经成功了一半”）。

（3）如果遇到障碍，寻求帮助。

（4）不断监控和跟进进展并坚持到底。

最后一件事可能是最难做到的。聪明人讨厌全程跟进。一方面，他们认为这是微观管理。另一方面，他们认为检查下属的工作对于他们而言是一种侮辱。

但是，你必须全程跟进、坚持到底，确保你说的是明确的，而且正在取得进展。

随着英特尔越来越大，有些人无法适应新的职位要求，管理层需要采取适当的行动。可能这个人更适合在公司的其他岗位工作，也可能英特尔已经不再是适合他发展的最佳公司。在快速发展的公司中，肯定会存在一些人事方面的变动。如果公司的管理层忽略了这些人岗不匹配的问题，我们就可能连听说英特尔的机会都没有了。

为什么领导者常常不敢面对这些不匹配的情况呢？他们是想避免冲突。我看到了很多次人们如何反复准备着去谈话，可到了要解决问题的那一天，他们退缩了。这可以理解，但是是错误的。

避免了冲突却伤害了公司，更伤害了那些人岗不匹配的人。人们经常因为工作环境而抱怨。有时候这是真的，但更多的是其才能与岗位需求的不匹配造成的。

当一个不快乐（不合适）的员工被要求离开公司的时候，这个人的第一反应往往是震惊和难过。但是当他在其他公司找到能够施展自己才华的位置时，他的能量会获得重生。这激发了他的潜能，帮助他获得更大的发展。

我认识一个人，让我们称他为保罗。他刚开始时是一家年销售收入50亿美元的跨国公司的销售员，很快，他就展现出了自己的管理才能。他获得了升迁，飞黄腾达。他真诚地关心同事，并且能够激发和拓展他们的才能。因为他的成功，他担任了一个国家的业务主管而不只是销售主管。他同样表现极为出色，后来，由于再次出色地完成任务，他晋升为欧洲地区的主管。

他的持续成功引起了CEO的关注。一段时间之后，CEO向他提出了一个新要求。一个关键业务部门在通过兼并收购实现快速增长之后开始滑坡，负责兼并收购的领导者不能够成功地开展业务，亏损状况得不到改善，因此，该主管被撤换。CEO要求保罗去接管这个业务部门。虽然对这个业务部门所在的行业一无所知，但保罗还是接受了这一挑战。新工作显然是一个机会，可以证明保罗是否有能力在未来某一天管理整个公司。

保罗从一开始就全力以赴，但也不得不为此而苦苦挣扎。这个部门需要一个懂财务的人，但保罗是市场和销售方面的专家。6个月后，保罗感到十分沮丧。当他发现自己的努力见效不大时，他提出要更换一些人和聘请一些顾问，毕竟，他不是一个懦弱的人。

同时，保罗的工作未见成效也引起了CEO的关注。最终，保罗成为CEO的前景变得渺茫，他的能量消耗殆尽了。保罗感觉到自己的职业存在危机，于是他辞掉工作，当上了另外一家在线商务公司的CEO。这项新的工作属于他所熟悉的行业，可以把他的才能尽情施展出来。这项工作很适合他，他找回了自信和能量。不久之后，他告诉我，他觉得身心获得了“自由”，因为他找到了适合他的工作。

另一家销售收入达230亿美元的公司高管是一个非常特立独行的人。他做决策很快，并且总是全力支持下属的工作，下属都很敬重他。但是，他的同事和上司觉得他很无礼。他总觉得自己理应取代上司成为CEO。每个人都清楚，他很有能力，但还没到那个份儿上。当他的想法遭受打击的时候，他的上司和同事对他的言行愈加感到厌恶。

后来，一家猎头公司邀请他去一家创业公司担当CEO。在那里，他的天赋和内驱力都很适合这份工作。在3年之内，他就使新公司的市场价值超过了他所离开公司。他是一个具备鲜明个性的CEO。

教练辅导下属

在工作上表现出色的人需要获得关注。一个真正的领导者通过引导下属，帮助他们走出“舒适区”，发挥出才干并释放出积极的能量来提升下属的才能。提高能力可以意味着给予下属富有挑战性的工作，迫使其培养新的技能或者是获得一个新的视角。

当有人对你的良好表现给予正面评价，对你的技能提升提出中肯的建议时，你会有什么样的感受呢？你可能会觉得拥有了一个关心你的上司和想帮助你不断提升自我并获得成功的导师，同时你会觉得充满活力。

我可以告诉你，凭我的经验，这是一定会发生的。领导者可以教导好下属，在这个过程中，其自身能力也得到了发展。

提问

不是每家公司都有教练辅导或辅导项目。如果你在所工作的地方无法找到需要的辅导，就去别的地方找找。如果还是找不到，那就找一些比你年长、经验丰富的人来帮助你成长。

当你得到反馈时，谦逊地去倾听。请牢记，和你一起工作的人希望你进步。

大多数人不喜欢听（建设性的）批评。但最聪明的人会从中吸取教训，发展自己的能力。

多年前，曾经有一个在马萨诸塞州负责塑料业务的领导者，每个星期

天的早上他都会拿起电话，与直接下属通话，讨论在《纽约时报》读到的东西。这个领导者用这些电话来开启下属的智慧，拓展他们的视野。五个星期之后，每个下属都自发地阅读并讨论他们在报纸中看到的内容。领导者通过这个和下属紧紧地联系在一起，并且获得了在商业上更广阔的视野。（顺便提一下，这个就是年轻时的杰克·韦尔奇在通用电气的职业生涯早期做的事儿。）

每年年末，领导者都会在年度业绩评估过程中给予下属反馈，但实际上，业绩评估对下属职业发展所起的作用不大。很多时候，这些年度评估只是一种用于调整薪酬或调整晋升（或解释某个人为什么不被晋升甚至解雇）的例行沟通，并不是帮助人们成长和发展的渠道。

正确的方法是什么？清除一切可能妨碍下属成长的东西，增强他们的优势。这种反馈应该是真诚和直接的，不能含糊。

事实上，教练辅导的机会无处不在，而且越及时越好。一家大公司的某业务主管正在迈向CEO的成长道路上。每年他都得到升迁和最高的奖金，每个人都认为他很棒，他总能鼓舞人心，总是说到做到。但是，在一次评估这位领导者的会议上，一位董事给他这样的评价：“他可以把事情做得很好，但是总需要别人告诉他应该做什么。”

这句评价的潜台词严重威胁了这位CEO候选人的晋升机会。在一个对他进行评估的董事眼中，他有一个致命的缺点——战略上的无能为力。这个缺点是第一次被提出来，但已经太晚了。董事会认为他不具备领导公司的必要能力。如果在十年前就给出这样的反馈，对他的成长将会有益得多，而且他也有足够的时间去修正。

有时候，负面情况也可以创造教练机会。让我来分享一些关于杰克·韦尔奇的故事吧。

杰克·韦尔奇（一位大师级教练）能把一次糟糕的汇报会变成一次很好的培训机会。当时他是通用电气的CEO，邀请了一群中层管理人员来讨论公司在网络时代初期的电子商务战略。当一位经理开始陈述时，投影设备发生了故障。此时，这位经理面对的是一位苛刻的CEO和十名同事。

你能想象这位CEO做了什么吗？韦尔奇马上在椅子上直起了腰板，看着他的同事说：“让我们讨论一下你们在这种情况下将如何应对。”韦尔奇知道谁负责这次会议，他也知道这类情况在每个人身上都有可能发生。此时，他变成了一个教师和教练，他没有如大家所想把这个经理训斥一通，然后检查设备，造成一种负面的压力。

自信、诚实的领导知道培养下属是自己的职责，他们喜欢提供反馈。“真实的反馈”，即是说出他们心里真实所想的。常常，人们总是因为觉得自己可能有错或者害怕报复而犹豫不决。但幸运的是，我们的直觉常常是正确的，而且你希望通过反馈帮助他们的人的能力也会随时间不断提高。一些人可能认为这种教练方法不失为一种好方法，但是他们的公司中并不具备应用的氛围。（参见专栏“提问”。）即使如此，你也可以从三四个能够接受教练辅导的人开始着手。

在一家从未应用过教练辅导的跨国公司中，我看到一个乌拉圭的年轻经理人和他的下属坐下来，手把手地教练辅导他们。在那种公司文化里，要获得反馈并不容易。人们通常会把反馈看作一种批评。但这位经理人做得很好，你可以看到他周围的人对他有多么感激。他让公司在6个月里就

有了彻底的改观。他的业务如此出众，在不到1年的时间里，他就被指定为值得关注并获得了培养机会的人。也许有一天他会成为公司的CEO。

业务方面的教练辅导

当领导者教练辅导他人的时候，他们往往关注对方的行为改变。对方可以不那么唐突吗？他们能更好地倾听吗？提出这样的问题很好，但别忘了业务。他能战胜复杂性吗？这个人是否选择了正确的优先事项？这些事项具体吗？他们认真执行了吗？

这里有一封值得一读的信。这封信隐去了真实姓名，是一家年营业收入达10亿美元的公司CEO（化名为“鲍勃”）写给一位部门主管（化名“汤姆”）的。这家公司在美国和全球市场都排名第一，并且有着很好的资本收益率，他们的业务很不错，汤姆的部门在所有竞争者中居于前四分之一的位置。鲍勃与汤姆见面后写了这封信，要求他详细说明他的预算要求。

2015年7月31日

亲爱的汤姆：

看了你的预算方案，我有一些想法。

你的计划针对的是更低的销量和价格。请让你的团队对此有所准备。不要错过任何订单。你们正处于一个转型的中期，这种转型是根本性的，而不是循环往复的。眼下的情况只会是暂时的。做好准备吧。

我们需要为成长中的业务提供更多资源。我们讨论了未来的布局，但你还是根据以往的经验进行了分配。这需要做出改变。

关于改变，欧洲分部需要做彻底的改变。人员没有改变，只是现在我

们怎么能够让他们把关注的重点转移到公司的目标上面，而不是只专注于地区的利益呢？让我们打破诸侯割据的局面，将各区域的业务和我们全公司的业务整合起来。

你的主要生产线需要能量和动力。对待它，你要付出更多的心血，甚至多于面对新生产线时。每一名管理人员都要全力以赴，充分发挥生产线的潜力。这些都很复杂，但需要想办法简化一下。这会是个严峻的考验。

汤姆，2016年将是你最艰难的一年。我很高兴你能够接受挑战。

鲍勃

你看出这封信的主旨了吗？鲍勃认为汤姆疏忽了什么？他觉得汤姆没有注意到转型。一个根本性的、结构性的业务转型，而不是一个渐进的过渡。汤姆疏忽了。如果鲍勃不要求汤姆关注这些转型，那会发生什么呢？鲍勃作为一个CEO的价值又何在呢？

鲍勃还问到第二件事情。他想知道汤姆是否为未来准备了充分的资源。他想让汤姆向前看，而不是向后看。鲍勃并不只是拍拍他下属的后背，然后说一声“干得好”或者对过去已有的表现进行补充。他做得很特别，而且我敢打赌他能坚持到底。

设身处地地想一下，如果你是汤姆，知道鲍勃对你的评价很高，这封信会让你停下来吗？还是会让你下定决心做得更好？会使你辞职吗？

如果你同意鲍勃的观点，也许你会把这当成一份指南。它会明确地指引你如何发展自己的事业。如果你不同意里面的观点，就应该回去找你的

上司讨论。

现在让我们来看看6个月后的的一封信。

2016年1月23日

亲爱的汤姆：

我很高兴参加了你们上周的会议，我觉得你做得很好。

2015年，你们部门表现得非常出色。存货、应收账款和营运资本都有小幅改善。欧洲分部的表现仍然让人感到失望，而这很显然需要在2016年做出改变。我能帮助你们做些什么呢？

展望2016年，我认为有几件事你必须考虑。

·全球市场：这方面发生根本性变化的可能性是很大的。你的团队是否为应对这种剧烈变化下的成本结构调整做好了准备？

·高附加值的产品：是否对高附加值产品有足够的重视？它是我们的资金最应该投放的领域。

·供应商：在供应商管理方面的创新要渗透到整个组织，并成为一种工作常态，对此，必须设定较高的标准。

·发展中国家：印度和中国市场有20亿人口，对我们来说是巨大的潜在市场。我希望我们可以在第1季度制订出计划，百分之百地投入到这些高速增长的新兴市场中去。

最后，汤姆，为了使2016年卓有成效，我建议你考虑一下备用的第二个行动方案。你的部门正在经历巨大的转型，面对机遇和挑战，你要迎难而上。你的领导才能可以发挥得更好，你要保持积极乐观的精神状态。

感谢你在供应商管理方面的开创性工作，这对整个公司2016年的业绩将做出重大贡献。

鲍勃

在此，CEO谈到了成本结构、产品线、销售滑坡和盈利性增长机会。在所有复杂的事情里面，他使用短列表来表达问题。他并不是泛泛而谈，也没有用到“战略”这个词。他专注于某些方面：半年过去了，见效不大。上司于是问：我能帮助你们做些什么呢？换句话说，他觉得有必要提供帮助。

鲍勃的这两封信并不是针对个人事情的教练辅导，比如指导汤姆如何与人交流。鲍勃关注的是业务方面：汤姆面对基本现实和业务需求的能力。鲍勃正帮助汤姆提高他的商业嗅觉以及对人的判断力。

这种教练辅导（高度聚焦）对接受它的个人来说是一份真正的礼物。也许这些信对于年轻的经理人员来说太过苛刻了，你可以把话说得温和一些。但是一定要做业务方面的教练辅导。可以肯定地说，如果一个人的能力得到提高，无论对于他本人，还是整个组织都将产生积极正面的影响。

行为方面的教练辅导

下面是一个在具体行为改变方面进行教练辅导的例子。一个聪明、勤奋，具有奉献精神的忠诚员工在团队里面感觉到某种限制，或者说是感到恐吓。他受到其他人的尊重，但是迫于人员流动性的压力，他不敢发表很强烈的不同意见。他满口答应一些不愿意去做的事情，知道那些不过是公司决策的错误。在一对一的情况下，他可以很坦诚、清楚地表达自己的意见，但是在团队环境下，他没有足够的勇气去质疑他人，总是屈从于安排。在这种传统的公司里，人们面露微笑、点头颌首，但是一等会议结束，就背弃了刚刚做出的承诺。他们只是没有坚持他们所说的。

这种弱点削弱了个人和团队的能力。它使决策不得被反复地讨论和调整，团队的进度被延缓，还会影响到团队安排业务的优先顺序。

找出这些缺点是领导者的重要工作，他需要帮助团队成员发现这些弱点，并教练辅导他们去克服和排除这些弱点。

这里举一个某大型技术公司CEO如何教练辅导新到公司的直系下属的例子。首先，CEO用了整整两页篇幅来夸奖他的下属，然后写到需要提高的方面：

.....加强以下方面的工作对于提高你的业绩来说十分重要：

（1）你必须深入了解业务运作的细节。无论是服务业务，还是资金费用，你都要熟谙其运作方式。为实现理想的业绩目标，你必须要求管理人员严格地对业务指标负责。由于你来自业界之外，所以你更要迅速地学

习。我会帮助你，让你有更坚实的知识基础。

（2）有时候，你太富有同情心而接受了一些事实上并不合理的计划或者业绩表现。希望你能坚持高标准、严要求，把标准保持在同等或者高于我们必须达到的水平之上，从而推动公司前进，使公司可以成长作为一家出色的跨国企业。

看得出，CEO认为这位领导者太友善了，这种个人行为影响了目标的达成。也许此人对自己缺乏认识，因为他仍是业界中的学习者，或者是其他原因。但是原因并不重要，CEO告诉他要管理自己的员工，让他们负起责任来。还有一位我熟悉的领导者则被描述成一个神话般的、有才气的、富有幻想和非常负责任的人。但是这个人被他的CEO告知，他的能力“不足以抵消”他的过失。这意味着什么呢？也许是因为他害怕承认错误，在一项正在亏损的业务上面动作过于迟缓；也许是因为他不停地往一个注定失败的项目里面扔钱；也许是因为他不能面对自己所提携的某一关键人物竟然不胜任。也可能是三者兼而有之。（当然，如果自己不确定是哪方面的原因，不妨去问问CEO。）显然，在这里，CEO希望这位高管做决策时更果断、更迅速。

如果得到反馈的人做出了纠正，管理者和公司就会表现得更好，创造完美的执行。

第9章 协同

协同拓展组织能力。

仅仅关注个人并不能抓住组织运营的本质。回顾一下我们的工作经历，在掌握了商业基本要素，并确保合适的人做合适的工作之后，还缺少什么呢？

答案是，把所有这些要素联系在一起，让它们朝着同一个方向以最小的损耗行动。

除非你所有的努力能够协同，并能够链接到组织的业务优先事项上，否则就不可能做到完美执行，更不要提赚钱了。

一个协同的组织就像一支夺冠的赛艇队——队员们以同一个节奏协同，完成个人做不到而团队可以做到的事情。

协同使整个组织变得更好。它充分利用现存的资源，使得公司能够更快地行动，这在今天至关重要。

对于一个主要依靠家庭成员工作的小商铺老板来说，协同并不是一个大问题。他的孩子也许并不具备工作所需的专业才能，但是他们可以很自然地协同。在一个小的组织里面，每个人都知道各种正在进行的事情。人们可以在电话里无意中听到彼此的事情，他们一起就餐，一起聊天。彼此自动地相互适应。如果有困惑，他们会停下来一起解决。

但是随着组织的发展，成百上千的人在一起工作，协同就成为更大的

挑战。

原因很容易理解。为了划分责任，公司建立了正式的组织结构。一旦这种结构被创造出来，社会互动就会改变。通常，从组织的一个部分流向另一个部分的信息会被阻塞或扭曲。公司越大，人们就越难分享信息、达成一致并调整优先事项。决策的速度也就变慢了。执行力就减弱了。

一个非常常见的场景

举一个例子。如果你在一家大公司工作，下面这些听起来很熟悉吗？

你坐在季度总结会上，一位同事正在介绍一份两英寸厚的新产品投资提案。他讲完后，房间里静了下来。人们左顾右盼，等着别人开始讨论。没有人想要发表意见——至少在老板表明立场之前不会。

最后，CEO打破了沉默。他问了几个略带怀疑的问题，以表明他已经尽了全力。但很显然，他已经下定决心支持这个项目。没过多久，其他与会者就开始尽职尽责地插话，小心翼翼地保持自己的积极评价。房间里的每个人似乎都支持这个想法。

但表象可能具有欺骗性。另一个部门的主管默默地担心新产品会占用他的运营资源。制造部门的副总裁认为新产品第1年的销售预测过于乐观，他的仓库里会堆满卖不出去的产品。但每个人都保留自己的意见，会议就结束了。

在接下来的几个月里，该项目在一系列的战略、预算和运营审查中慢慢被扼杀。目前还不清楚谁该为这起“谋杀”负责，但很显然，房间里的真实情绪与表面上的共识截然相反。

在我作为大型组织及其领导者的顾问的职业生涯中，我目睹了许多这类情况，甚至在最高级别的会议中，无声的谎言和缺乏收尾极易导致错误的决策。它们是“错误的”，因为它们最终会被未说出口的因素和不作为毁掉。这是因为负责做出决策并采取行动的人的投入不够。在等级制度下的

群体行为，易拘于礼节和缺乏信任，使得群体不会采取明确的行动。这就是缺乏协同。

缺乏协同的工作，正是众多小商贩不能发展其业务的主要原因。他们不懂得如何创立协同机制，让人们以有意义的方式组织在一起，而这种方式可以拓展他们的个人能力，从而拓展整个业务。

缺乏协同使得大公司无法有效地前进。今天，如果你不能快速成长并对变化的环境做出反应，你的公司就会面临被甩在后面的严重危险。

有些人就是拿不定主意。一些公司也是如此，它们的业绩因此也受到影响。

达成组织目标的卓越执行，需要一种协同个人贡献的机制。这就是我所说的“社交沟通执行机制”。社交沟通执行机制是战略执行的关键。

沃尔玛的社交沟通执行机制

以下是我见过的最好的社交沟通执行机制的例子之一。这并不奇怪，它是由有史以来最伟大的零售商之一——山姆·沃尔顿创造的。

从周一到周三，大约30个地区经理都要去特定的市场，调查9家沃尔玛商店和6家竞争对手的商店。他们搜集一揽子商品，对比它们的价格。早在20世纪90年代早期，沃尔玛就制定了商品售价要低于同一区域主要竞争对手8个百分点的策略。这些地区经理的参观调查是了解这一低价策略的实际执行情况的方法之一。

但是这些地方经理不只观察价格标签。他们要观察货物是怎么摆放的，消费者在购买些什么，商店的外观、氛围如何，竞争对手采取了哪些新的措施，员工的表现如何。

回到最基本的工作上来吧，请记住我们的重点是消费者：他们是谁？他们想买什么？通过竞争分析得出评估结果，正如沃尔玛一直所做的。

请注意，沃尔玛在区域经理和现场执行之间经过了多少层信息过滤，答案是零。零信息过滤的意义何在？赢得了速度和质量。没有延迟，没有过滤，没有扭曲。这种见识从何而来呢？从实践中来，从在沃尔玛工作的人中来。

星期四的早上，山姆·沃尔顿会召开一次4个小时的会议，与会的还有约50个经理。他们中有考察商店的地区经理、物流人员，还有广告部的人员。也许周四早上这个会议会做出下周二太平洋西北海岸地区需要10万件

羊毛衫的决策。同时还决定，羊毛衫不需要运往东北，那里目前并不太冷。存货还需要调整一下。

正如你所了解到的，通过这次会议，信息得到了交换和整合，决策得以落实，每一个与会者的大脑里都有了一幅关于业务的全局图，而且能够感受到在最近一个星期所发生的竞争。人们直接从客户和第一线员工那里得到了未经过滤的消息。沃尔玛之前是，现在将来都是一家真正以客户为本的公司。

山姆·沃尔顿的社交沟通执行机制使他的优先工作事项更接地气，在一线，人们协同地工作。同时，还增强了责任感。如果在讨论中有人没有做好准备（或许是因为没有提前准备），所有人都会马上看出来。

我讲这个故事不是说要照搬沃尔玛的社交沟通执行机制。我们要洞察出自身信息交换和协调的关键点，从而设计出适合自己公司的社交沟通执行机制。

设计社交沟通执行机制

请思考一下你是如何将他人的工作努力与你的工作努力进行协同的。可能出现的情况是，你要开很多会来协调他们。但是，在社交沟通执行机制里面，很多会议的效果都不佳：不合适的人参加了会议，会导致交谈散乱，缺乏领导，议而不决，也没有跟进检查。

寻找一个更好的方式。首先，做好业务方面的安排，设置好业务的优先次序，然后花点时间设计社交沟通执行机制。例如，召开一个电话会议，或者一个15分钟的会议，使信息得到交换，让合适的人们相互交流。应用沃尔玛的社交沟通执行机制的特点：信息的即时、协同交换，非正式的对话形式，零过滤（零距离），高频率（经常性）。

一种设计好的社交沟通执行机制可以简单到来自CEO的一封信或者一份报告。这封信开启了信息的流动，营造了新的行为习惯。在我工作过的一家公司，新上任的CEO了解到，在他的一家工厂里员工业务素质优秀、职业素养良好，但是这家工厂并没能为公司盈利，重复的工作和高成本是症结所在。因此，他前30天的工作就是引入一个利润分担计划，让每个人都了解公司是怎么运作的。然后，CEO开始每周发布关于最消耗成本的三个方面的报告：员工总数、重复劳动的数量以及废品数目。

一位有着30年工龄的生产主管被这些报告惊呆了。他说：“我一直不知道我们并没有创造财富。如果你允许的话，我可以把成本降低一半。”这位员工解释了他的想法，而这些想法是很有意义的。4个月之后，这家工厂盈利了。每周的报告让每个人用一致的目光去看待业务的进展，

使每个人的努力与公司的重点工作相协同。

设计社交沟通执行机制是领导者的一项重要任务，这不是人力资源部的任务。发挥领导者的创造力，并把这看成一项有意义的挑战。

通过对话进行领导

你已经找到了合适的人。就像老生常谈的那样，你如何让每个人同频共振？诚实地交谈，没有隐藏的信息，就像我们在上面的例子中看到的那样。通过这些对话，信息可以共享，假设受到挑战，分歧浮出水面。

这意味着对话的质量决定了人们如何收集和处理信息，如何做决策，如何看待彼此以及如何在决策间做出权衡。对话可以带来新的想法，加快决策速度，这是一种竞争优势。

对话是推动知识工作者的生产力和成长的最重要的因素。事实上，对话的基调和内容塑造了人们的行为和信念（也就是公司文化），比我所见过的任何奖励制度、结构变化或愿景陈述都更快、更持久。

那么，如何创建所需的社交沟通执行机制呢？

把每次与团队成员和其他员工的会面作为一个实践的机会，来塑造你想要的那种开放、诚实和决定性的对话。说话的背后是一个人的思维，你要用一种不带威胁性的方式提问，让别人也这么做。例如，让某人澄清他们的观点，会引出他们的想法。一定要注意倾听，不要对他人的想法做出仓促的评判。即使你不是负责人，你这样做就为整个组织定下了沟通的基调。

这种诚实、直接的对话将为执行和实现决策建立明确的责任。你也可以使用对话来给予反馈，认可成绩优秀者，引导那些阻碍组织进步的人的行为，并教练辅导那些正在困境中的人。这里有一个例子。

美国一家跨国公司最大的业务部门的主管正在向CEO和几位高管做战略规划陈述。听起来他很有信心，他制定了战略，希望能将他的业务从欧洲的第三名提升到第一名。这是一个雄心勃勃的计划，以在德国迅速获得大量的市场份额为基础。公司主要竞争对手的总部在那里，规模是他的部门的两倍。

CEO赞扬了该主管鼓舞人心和富有远见的陈述，然后开始了对话，以检验该计划是否现实。

“你怎么才能实现这些目标呢？”他大声问道，“你还考虑过其他的选择吗？你打算争取哪些客户？你如何以新的独特的方式定义客户的需求？”

这位主管没有想得那么远。

“我还有几个问题，”这位CEO说，“你们有多少销售人员？”

“10位。”

“你的主要竞争对手呢？”

“50位。”回答的是一个羞怯的声音。

CEO继续追问：“谁在管理德国市场？他三个月前不是还在另一个部门吗？他对现在这个市场有多了解？”

如果对话就此停止，CEO只会羞辱和劝阻了这位主管，并向出席会议的其他人传达一个信息：想做大事的风险高得令人无法接受。但CEO并不想扼杀这个战略，让团队士气低落。通过提问，他想在对话中注入一些更

为现实的元素。他直截了当地告诉这位主管，要想在自己的地盘上与强大的德国竞争对手较量，需要的不仅仅是虚张声势。

这位CEO说：“与其正面攻击，为什么不寻找竞争对手的弱点呢？你们竞争对手的产品线有哪些空白？你能做一些创新来填补这些空白吗？什么样的客户最有可能购买这种产品？为什么不瞄准他们呢？与其追求实现整体市场份额的增长，不如尝试重新划分市场，进行差异化竞争。”

突然间，似乎陷入死胡同的地方出现了新的见解和方向。会议结束时，这位主管承诺90天后会提出一个更现实的替代方案。为了确保主管不会忘记承诺，CEO随后用一页手写的笔记总结了会议内容，并提出3个月后再继续讨论的日期。即使这位主管的战略方案被断然否决了，但他离开房间时依然感到精力充沛、充满挑战、注意力更加集中。

想想发生了什么。尽管一开始可能不太明显，但这位CEO并没有试图维护自己的权威或贬低高管。他只是想确保竞争的现实不会被掩盖。他质疑提出的战略方案，不是出于个人原因，而是出于商业原因。他还想在商业智慧和提出正确的问题方面对与会者进行培训。

对话潜移默化地影响着人们的态度和行为。他们离开时知道，他们应该在非传统的地方寻找机会，并准备好回答不可避免的难题。他们也知道CEO站在他们这边。他们更加相信增长是可能的。

另一件事情也悄悄发生了：他们开始采用CEO的方法。

例如，当德国部门的主管与他的高级职员会面，向他们简要介绍开拓市场的新方法时，他向销售主管和产品开发主管提出的问题是尖锐的、明

确的，目的是直接将新战略付诸实施。他采用了CEO与人对话，以及他收集、筛选和分析信息的方式。这是主管从CEO那里学来的领导风格。整个团队变得更加坚定且充满活力。

对话的纲要

决定公司文化的社交沟通执行机制表现为开放、坦诚、非正式和会议决定。

开放意味着结果不是预先确定的。CEO们真诚地寻找替代方案和新的发现。提出像“我们错过了什么？”这样的问题吸引人们参与进来，表明领导者愿意倾听每个人的意见。它创造了一个安全的环境来探讨新的想法，并重新思考旧的想法。

坦诚略有不同。它是一种说不出口的话的意愿；揭露未兑现的承诺；揭露那些破坏明显共识的冲突。坦诚是指人们表达真实的意见，而不是说他们认为团队成员应该说的话。当人们同意他们本来无意做的事情时，坦诚有助于消除无声的谎言和口袋里的否决票。它可以防止不必要的返工，并对影响生产力的决策也会重新考虑。

形式主义抑制坦诚；**非正式**鼓励坦诚。当陈述和评论是拘谨的、预先商量好的时，它表明整个会议是精心准备的。非正式性会带来相反的效果，人们更愿意诚实地提问和反应。人们的自发性沟通是有活力的。

如果非正式化使气氛放松，那么**会议决定**就会强化纪律。会议决定意味着在会议、电话会议或一对一的互动沟通结束时，人们确切地知道期望的结果是什么。通过分配责任和设定时间期限，产生了具有决断力的决

策。缺乏会议决定，加上缺乏处罚，是产生优柔寡断文化的主要原因。

健全的社交沟通执行机制始终包含这四个特征。

第四部分 制订个人计划

第10章 找准自己在大局中的位置

这是你现在需要做的。

现在你应该已经精通公司的通用管理语言，熟练应用（并理解）像现金、库存周转率、盈利性增长和客户满意度等术语了。不论你的工作是什么，你都应该对公司的整体业务有一个大致的了解。你还应该了解股票市场（如果你的公司上市的话）和那些可能有兴趣收购（或被收购）你的公司是如何评估赚钱能力的。

你读这本书可能是因为你想要成为一名公司领导。作为领导者，应该如何利用在这本书里学到的智慧，在保证现金净流入、资本收益率、盈利性增长和客户利益的同时改进业务呢？应该如何激发每个人的聪明才智来实现公司的目标呢？

领导者应该把自己的工作重点与公司全局相衔接。如果你在人力资源部门，就可以帮助别人打破他们的“职能竖井”，与公司中其他部门合作，保证每一个人都在从事适合他们的工作。依我们所见，把不恰当的人放在重要岗位上，将对公司造成根本性的损失。

如果你身处IT部门，你或许可以通过技术手段把供应商和客户更好地与公司连接起来。内部律师应该时刻关注全球相关法律的变化，并从中发现可能存在的机会。财务部门的员工可以提供及时准确的信息来支持多方

面的决策——是否需要增加产能、如何调整价格策略实现最优现金部署以获得更大的利润等。财务部门还可以帮助分析那些最有增长前景的业务机会。

但是我希望到现在你已经相信，只有专业才能是不够的。就像街头小贩一样，你需要像商人一样思考。

那样，你的视野将不会局限于某一个部门，而会扩展到整个公司。这时你将更有创造性地思考，更敢于在任何会议上提问，而不会因为职位不高而害怕或者感到尴尬，你应该领导你的团队讨论公司经营中的一些普遍的规律，也就是我们之前讨论过的基本要素。

也许你有一个关于整个公司的创意可以开辟一个新的领域。或许你也可以协助重构一个问题，找出那些隐含的假设并一一验证它们。

什么是重构一个问题呢？这里有一个例子。

假如你为一家汽车公司工作，有必要降低明年新车型的成本。凭商人的直觉，你会问：“是否有客户不太关心的特性，并且可以通过消除这些特性来降低成本？”如果没有像商人那样思考，你可能会问，客户的哪些需求没有得到满足呢？如果满足这些需求，会不会使这个产品的价值上升，进而使你能够提高产品的价格？如果确实是这样，我们的投入和产能是不是应该做出相应的调整？你总是要想方设法拓宽赚钱的思路。

评估整个公司

每家公司都会面临各种挑战。你首先应当确信自己了解公司面临的挑战。

·公司去年的销售业绩如何？

·销售是呈增长态势还是不断下降，或者停滞不前？对此你有什么看法？

·公司的毛利率是多少？它是增长、下降，还是持平？

·公司的利润率和竞争对手相比如何？

·你知道公司的存货周转率吗？

·你知道公司的应收账款吗？

·公司最大的客户是谁？

·公司的资本收益率是多少？

·公司的现金净流入是不断增长还是下降的？为什么会增长或者下降呢？

·在市场份额、盈利能力等方面，公司在竞争中拥有的是优势还是劣势？

后退一步，从全局的角度观察公司的业务。你对公司的评价和从高层

经理那儿听到的一样吗？你应该问哪些问题，或者提出什么样的建议呢？

突破复杂性，化繁为简

现在让我们从更大的视角考虑一下公司运营的前景。公司某项业务所处的外部环境怎样？列表显示出所有能够影响公司盈利能力的因素：

·这个行业中的产能是否存在过剩？

·这个行业是否正处于整合之中？

·该项业务是否面临激烈的价格竞争？

·该项业务是否会受汇率波动，以及利率变化所影响（会出现上升还是下降）？

·该项业务是否面临新的竞争对手？

·创新从哪里产生？

·该项业务的电子商务发展得如何？电子商务将如何影响公司的发展？

列出的外部影响因素越多，情况也就越复杂。先搞清楚其中哪些因素是重要的。其中是否有一些是相互关联的？是否存在某种趋势？

不要以为这很容易。你需要反复练习才能突破这种复杂性，而且你可能得不到所需的一切信息，因此还需要去调查。

先别往下读，花点儿时间找出你认为重要的一些模式或者趋势，把它们写在下面：

1. _____

2. _____

3. _____

聚焦优先事项

突破复杂性之后，你就能够清楚地知道现实世界中正在发生着什么。之后，你必须为你的团队、部门或者业务单元确定3~4个需要优先考虑的事项，并找出它们是如何共同影响公司的现金净流入能力的。

有些人足够聪明，但是缺乏决断力或者害怕犯错误，以至于不能突破复杂性。你可能会想说“我不是可以等到所有事实都已明确、局势更加明朗的时候再行动吗？”这样做的困难在于：不去下注本身就是一种赌博。就是说，当你选择什么都不做的时候，你其实是选择了保持现状。所以，通过决定不做决定，你已经做了一个决定。你已经决定保持现状。

鼓起勇气、坚定信念，为你的业务领域找出需要聚焦的重点。必须做出判断，什么事情是你的部门、分部或者公司一定要做的，什么又是必须停止的。你还必须决定哪些事情必须优先处理。这些焦点不应该太多，也不要经常变化，必须明确地反复强调它们。同时这些优先级必须要和公司的目标协同一致。

如果你有足够的商业技能和理解力（当然，你也在不断提高它），你会明白为什么这些优先事项的特殊组合能够使公司盈利。

不要被宏伟的目标弄得云山雾罩。你应该能够用简单清晰的语言说明你要做什么，以及为什么这样做会使你赚钱。

利用自己的商业常识和商业直觉，就会惊奇地发现，你也可以想出如此之多的好点子。不妨写下你的业务优先事项：

1. _____

2. _____

3. _____

帮助人们发展能力和增加协同

想想那些每天向你汇报工作的人和那些你每天上班都要打交道的人。你不需要担任公司高管就可以培养他们的才能，并使他们胜任自己的工作。你也不需要设计一套社交沟通执行机制来使一个团队工作得更好。试着找出及时分享原始信息的方法，并揭示潜在的冲突。

·想想怎样让你的下属找到合适的岗位：现在，胜任这个职位必需的2~3个条件是什么？两年以后，这些条件是什么呢？（你需要保持密切的关注有两个原因。第一，24个月是一个可预见的时间框架。在那之后，很难预测会发生什么。第二，如果时间超过了两年，你可能会说，这段时间太遥远了，不值得考虑，所以你永远不会采取行动。）

·那些你称之为个人天赋和内驱力的2~3个特质是什么？

·阻碍他继续发展的一个主要障碍是什么？

·该怎样为他们提供帮助和教练辅导呢？

然后将工作小组、团队或者组织看作一个整体，并问自己：

·决策的速度如何？是的，你想快一点，但你母亲说得对：欲速则不达。没有正确的信息作为基础，一个匆忙的决策总是容易犯错的。

·决策的质量怎样？团队的目标得到多少成员的支持？100%还是80%？如果目标是100%，你总是会刻意简化决策，这样做会带来两个错误。第一，达成共识需要很长的时间，在这段时间里，竞争对手可能会超

过你。第二，你一定会做出一个打了折扣的决策。团队目标最好是80%的成员能够达成一致，然后说服剩下的20%。

·决策是否被坚定地执行，还是需要经常地重新审视和修改？

·我们的会议是充满建设性和使人振奋，还是缺乏建设性、令人乏味？

成为领导者

如果你想成为组织的领导者，你需要专注于以下三个方面：商业聚焦、尽可能组建最好的团队、保持协同。

成为公司的领导者。带着街头小贩一般的紧迫感，选择你和你的下属应该关注的三个重点事项，专注其中，毫不动摇。不要试图面面俱到，也不要朝三暮四，更不要在挑战面前畏缩不前。要不断重复强调那些重点事项，使其变得清晰。

作为团队领导者。需要超越街头小贩，努力去构建一个可以执行公司优先事项的优秀组织。为每一个职位找到合适的人选，开发他们的潜能，培养他们的才干，锻炼他们的商业智慧，让他们负起责任。当某人的才能和心态影响到任务的顺利执行时，就要果断进行处理。

协同整个组织。将人们的努力引导到优先的重点工作上来，寻找能够加速信息流通和协调各方面人员的沟通机制。让团队更加果敢担当，打造真正的完美执行团队。

万丈高楼平地起。回到你最初的商业经验，不管是送报纸、卖柠檬水、做服务生还是其他任何赚钱的工作，其中的商业原理都是相似的。在更复杂的环境下锤炼自己的商业智慧。不要害怕犯错误，它能让人学到更多。要做出能够反映商业价值的判断。经常运用你的街头智慧——与他人分享你的知识。

不要只满足于掌握了书中所写，要将之付诸实践。在你合上本书之

前，认真想想，准备好回答这个问题：你将怎样帮助自己的公司在未来的60~90天内实现更多的盈利？

开始这个激动人心的新旅程吧！

致谢

这本书真正属于我的兄弟姐妹和表兄弟姐妹，他们在没有接受正规教育的情况下实践着商业的普遍规律；也属于印度和其他国家的许多乡村的店主，他们每天都在运用商业智慧。我真正的学习来自观察他们，以及观察世界上最优秀的CEO。我很感激感谢杰克·韦尔奇、拉里·博西迪、Ivan Seidenberg以及其他许多杰出的领导者，是他们让我亲眼看到了他们的商业头脑是如何运作的。日本的柳井正（Tadashi Yanai）和中国的唐宁（Ning Tang）等CEO的成就表明，商业的基本规律是超越国界的。

我要特别感谢必和必拓（BHP Billiton）前董事长雅克·纳赛尔（Jac Nasser），在他担任福特汽车CEO时，他鼓励我写出了这本书的第1个版本，作为教学内容。

我还要感谢两位优秀的编辑，他们的热情和娴熟的编辑技巧使得这本书得以顺利出版。大约16年前，Crown Business的编辑John Mahaney鼓励我写这本书的第1版，并对内容进行了指导。同样供职于Crown Business的Roger Scholl认识到，虽然商业的普遍原则是永恒的，但商业格局的新变化需要有一个更新的版本，他促成了这一版的更新。

Paul B. Brown充分发挥了他的读者友好型写作技巧，以确保文章内容易于理解。他巧妙地在其中融入了新材料，确保了无缝的阅读体验。Geri Willigan是我的长期合作伙伴，在第1版就和我一起工作，他的编辑工作作为这个版本做出了实质性的贡献。

我也想感谢Cynthia Burr和Jodi Engleson，他们是我办公室里的两个职员，他们让我的工作生活保持顺畅，让我能够完成这样的项目。我很感谢他们的尽心尽力。

最后，我感谢世界各地的终身学习者和奋斗者，他们不断地努力以拓宽他们的知识面，改进他们的组织，使世界变得更加美好和繁荣。

领导力发展的圣经

领导梯队模型已经在全球500强企业中普遍应用，是企业制定领导人才继任计划和培养各级领导人才的路径指南

WILEY

拉姆·查兰
管理经典

珍藏版



领导梯队

全面打造领导力驱动型公司

(原书第2版)

The Leadership Pipeline

How to Build the Leadership Powered Company
(2nd Edition)

徐中 林嵩 雷静 译

拉姆·查兰
(Ram Charan)
斯蒂芬·德罗特
(Stephen Drotter)
詹姆斯·诺埃尔
(James Noel)
著



机械工业出版社
China Machine Press

拉姆·查兰管理经典

领导梯队：全面打造领导力驱动型公司（原书第2版）
（珍藏版）

The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership
Powered Company (2nd Edition)

（美）拉姆·查兰（Ram Charan） （美）斯蒂芬·德罗特
（Stephen Drotter） （美）詹姆斯·诺埃尔（James
Noel） 著

徐中 林嵩 雷静 译

ISBN：978-7-111-54433-3

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序

译者序

作者简介

序言

再版序

导论

第1章 概述：领导力发展的六个阶段

第一阶段：从管理自我到管理他人

第二阶段：从管理他人到管理经理人员

第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门

第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理

第五阶段：从事业部总经理到集团高管

第六阶段：从集团高管到首席执行官

领导梯队模型在小公司的应用

领导梯队的各个阶段

第2章 从管理自我到管理他人

个人贡献者的能力越来越强，期望越来越高

初任经理的三项重要工作

疏通梯队战术

谁来负责：初任经理的转型

第3章 从管理他人到管理经理人员

部门总监错位的五种现象

部门总监该做什么

如何帮助部门总监实现领导力转型

第4章 从管理经理人员到管理职能部门

成为一名成熟的事业部副总经理

战略思维：胸怀全局

重视你所不知道的

识别职能紊乱的信号

培养成熟的、有战略思维的、全面的职能部门主管

第5章 从管理职能部门到事业部总经理

转变思维方式

管理好错综复杂的问题

学会重视所有部门

高度透明

迎接电子商务的挑战

领导力转型困难的信号

自我提升的方法：自学、历练、反省

第6章 从事业部总经理到集团高管

间接成功

管理和培养事业部总经理

把业务部门与整个公司联系起来

管理新发现的领域

警示信号

培养集团高管：培训、评价和体验

第7章 从集团高管到首席执行官

挑战一：善于平衡短期和长期利益，实现可持续发展

挑战二：设定公司发展的方向

挑战三：培育公司的软实力

挑战四：执行到位

挑战五：管理全球化背景下的公司

工作理念的重大转变

首席执行官遭遇困境的信号

培养首席执行官不可越级

确保首席执行官获得成功

第8章 问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力

尽早且时常进行领导梯队诊断的三个理由

帮助我们超越现有工作业绩的工具

诊断步骤

层级跃迁：最聪明的不一定总是最好的

第9章 业绩改善：明确岗位职责，设立绩效标准

明确职责的相关讨论

界定绩效标准

通过绩效标准培养领导者

实现全面绩效的策略

留住人才和培养人才之间的关系

第10章 继任计划

领导梯队模型视角的继任计划

将负向潜能转为正向潜能

设置清晰的潜能评价标准

如何执行继任计划以充实领导梯队

第11章 识别领导梯队模型中的潜在缺陷

选错人才

让表现不佳者留在岗位上太久

不善于倾听反馈意见

不善于定义工作

组织缺陷

第12章 职能主管的职业发展路径

集团职能主管

广泛且复杂的要求

集团职能主管未尽职的标志

企业职能主管

独特的技能要求和工作理念

企业职能主管在错误领导层级工作的迹象

培养企业职能主管

第13章 教练辅导

教练辅导框架

清晰、完整和令人信服的反馈

适时放手

从领导力发展的角度重新定义教练式领导

第14章 领导梯队模型惠及全员

使得人才发展更加简单可行

向董事会提供见解和信息

首席执行官

集团高管

事业部总经理

事业部副总经理（职能主管）

部门总监

一线经理

柔性领导梯队模型适应组织的变化

致谢

翻译说明

推荐序

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。正如彼得原理所说：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。这话其实不太准确，员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

对于这部分已意识到问题的企业，不论是其人力部门还是员工本人，我愿意推荐这本书。本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理能力、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。以我的经历来看，这些意见是有理并有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在100多家海外企业的实践，也已经表明了这一点。

对于另一部分自我感觉良好、尚未意识到问题的企业或员工，我也推荐这本书。“领导梯队模型”为我们提供了一套特有的诊断方法，根据一些特定的现象或线索，揭示出问题发生的具体层级，以及这个层级的人所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

除了本书带给我们的这些工具性的帮助以外，我推荐本书最根本的原因，是希望我们的企业和员工，能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。而作为远比资本更为稀缺的管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。对这方面一些基本观念的梳理和厘清，应先行一步。

以本书所揭示的现象来说，“事必躬亲”就是一个明显的例子，其基本含义就是管理者做了很多下属的工作，不可避免的后果就是忽视了很多自身层级更为重要的工作。但传统上人们倾向于认为，“事必躬亲”是管理者的美德。自从引进现代管理学以来，我们就认识到这个观念的问题。不论是在政府里还是在企业里，为什么“事必躬亲”是一种如此受欢迎的管理之道呢？

当然，背后的原因很复杂。可能是基于巩固权力基础的考量，可能是借此远离是非争端，可能是对下属的不信任，可能是因为对职位提升之前的工作更为熟悉，也可能是上级“事必躬亲”的风格导致整个管理层都只能做下一个层级的工作。总之，用本书的语言来说就是：领导者没有学会做最重要的事情。

正如本书所指出的，人们总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也可以同样出色地完成下一个岗位的工作。正因为如此，几乎所有的组织都存在把人员配置在错误层级的问题：一线经理大多数的时间都在做员工的工作，事业部总经理在做事业部副总经理应该做的职能型管理工作，集团高管专注于事业部总经理应该做的业务工作。这不仅导致身为管理者的他们绩效不高，同时他们所管理的员工也会受到负面影响。不幸的是，在很多企业里这种错位甚至已经成为一种沾沾自喜的文化。

确管理者所在的管理层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于企业而言是一项挑战。在当今这个领导力的需求远远大于供给的时代，在当今这个职业经理人的能力与诚信尚未确立的时代，我们必须

迎接这个挑战。

本书为我们提供了一套工具。“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。第一阶段：从管理自我到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事这个工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键的领导技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层级与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式，从盈利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：从集团高管到首席执行官，必须具备重视外部关系的视角。在此基础上，作者提出了评估、诊断和改进的一整套工具，这里不再详述。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望你和你的企业也能在本书的启发下提升自己和企业表现。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

译者序

打造领导力驱动型公司实现从优秀到卓越

被誉为“领导力开发圣经”的《领导梯队》是基于GE公司20世纪70年代以来在领导人才培养方面的最佳实践，该书中文版自2011年上市以来，重印了10多次，一度成为亚马逊网上书店领导力书籍销量第一名，很多读者称赞书的内容、学习导图和翻译质量，一些企业甚至要求各层级领导者人手一本，对照拉姆·查兰的“六次领导力转型”模型实现自身的领导力提升与转型。

2014年，我邀请拉姆·查兰先生到中国授课三天，来自中国电信、百度、中兴通讯、美团、宜信等企业的100多位高管参加了“变革时代的转型之道”工作坊和“成功领导者的核心能力与领导梯队建设”论坛。我自己也应美团网创始人王兴等企业家的邀请，多次给企业讲授《领导梯队》一书的要点，帮助企业完善领导力发展体系、加速企业领导人才培育。

企业就好比一架飞机，由三个引擎驱动：市场驱动、创新驱动和领导力驱动。过去的30多年，中国大多数企业的发展主要依赖第一个引擎——市场需求驱动增长。但在低速增长的新常态和技术创新导向的新时代，那些只靠外部市场驱动的企业则失去了台风的助力，难以为继。只有华为、阿里巴巴等少数企业在借助市场驱动腾飞之后，在空中培育出了续航的创新能力和领导力，才能够持续创造新需求、实现新跨越。

今天的商业环境已经进入高品质、个性化和敏捷快速响应的指数级发展时代！企业需要的关键能力不再是简单地捕捉机会，而是创造机会。企业发展的驱动力正从外部的市场驱动转向内生的创新驱动和领导力驱动，而根本是领导力驱动，也就是企业的各层级领导者创造性的、高效的工作，最大限度地激发全体员工的奋斗精神和创造力。GE、苹果、微软、谷歌、华为、阿里巴巴都是创新驱动和领导力驱动的典范，也是领导人才培养的大师，代表了未来企业发展的方向。

创新驱动和领导力驱动是企业内生的高级驱动力，需要精准的认识和系统的培育。当前，中国企业在领导梯队建设方面存在四类问题：第一类是“临时抱佛脚”，平时不重视、不投入，一旦机会来临，各级领导人才无论是人数，还是能力都捉襟见肘，只好求助“猎头公司”，但“空降兵”毕竟有限，企业常常错失成长的良机；第二类是“无从下手”，领导虽然重视，但人才培养的观念落后、标准缺乏、方法欠佳、收效甚微，大多数企业没有建立起领导人才的“胜任能力模型”，甚至不清楚自己到底需要什么样的人，更谈不上如何培养了；第三类是“拔苗助长”，这类现象在高成长企业中比比皆是，常常“士兵当作排长用，排长当作连长用，连长当作团长用”，导致人岗错配、管理低效，战略执行难以到位；第四类是“重事轻人”，企业过于重视领导人才的业务能力，忽略了带队伍能力，忘记了“领导力就是通过他人去完成任务的学问”，即使担任领导职务，仍然是“员工思维”，凡事亲力亲为，不善识人用人、授权赋能、激励人心、使众人行，不能培养出优秀的下属，只能贡献个人业绩，不能贡献人才和团队。

管理大师吉姆·柯林斯领导团队历时5年深入研究了《财富》500强30年间（1965~1995年）上榜的1435家企业，从中遴选出28家企业进行对

比研究，其中11家企业跨越了从优秀到卓越的天堑，研究获得了两个非常重要的发现：这11家卓越公司中有10家的CEO是从内部提拔的，而比照公司却大多是从外部猎头来的；**培养第5级经理人是企业跨越从优秀到卓越最重要的一环。**

被誉为“世界头号经理人”的杰克·韦尔奇在其自传中以“人的企业”“再造克罗顿维尔，再造GE”两个章节专门谈到人才对于GE基业长青的关键作用，可以毫不夸张地说，领导梯队建设是这家世界最受尊敬企业基业长青的全部秘密，在100多年的发展中，9位CEO都是自己内部培养出来的。

华为公司在1998年发布的《华为基本法》中就明确提出了“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2015年，华为公司销售收入达到3950亿元，主营业务利润458亿元，研发投入596亿元，使得华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。

《领导梯队》之所以受到企业界的广泛推崇，源于以下几个显著特点：

第一，“领导梯队模型”基于GE的百年最佳实践，总结出了大企业“从员工到CEO”领导力发展六个阶段的核心要义，“领导梯队模型”通过准确定义六个领导力层级所需的不同工作理念、领导技能和时间管理能力，以及每个层级不称职的领导行为，有效指导各级领导者全面提升自己的领导能力。领导力发展的六个阶段是从管理自我到管理他人，从管理他人到管理经理人员，从管理经理人员到管理职能部门，从管理职能部门到事业部总经理，从事业部总经理到集团高管，从集团高管到首席执行官，帮助我们

深入理解领导者如何为每次晋升做好准备，实现领导力胜任的转型。

第二，领导者的每一次晋升都是一次领导力转型，需要从以下三方面展开：**工作理念**——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点；**领导技能**——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力；**时间管理**——重新分配时间精力资源，决定如何高效工作。查兰把时间管理与工作理念和领导技能的重要性相提并论，这一点在我翻译的过程中尚不理解，我们通常认为时间管理是新任经理需要学习的，高层管理人员似乎不需要学习，殊不知，时间管理对于高层管理人员更加重要，时间分配是价值观的具体体现。例如，乔布斯几乎每个周一的上午都是和研发部门的人在一起开会。

第三，“领导梯队模型”也是一个领导力开发的系统模式、绩效提升的行动指南、继任计划的全新方法、教练辅导的强大支持、职业发展的权威宝典。对于员工、经理人员、高管人员以及企业，可以从不同角度运用本书提供的思考框架、操作方法，帮助各层级经理人员发展自己的领导力。

第四，为了帮助读者更好地理解和运营本书的思想，我们运用了思维导图的理念，把六次领导力转型的要点提炼出来，做成一个知识要点框架图。这个创意得到了很多读者的认可，也很好地促进了“领导梯队模型”的传播。

此外，查兰博士精心挑选的通用电气等世界级企业的真实案例，与每一章节内容高度契合、相得益彰，充分展现了“领导梯队模型”的独特价值，有助于读者认真细读、体会。

最后，感谢袁璐编辑5年来的统筹规划和精心组织，使得本书成为领

导力发展的精品，获得多个出版界奖项。感谢责任编辑精益求精，高水准的校对编排，提高了文字的准确和排版的美感，为读者创造了阅读的另一价值。

感谢通用电气中国有限公司原副总裁许正先生、仲量联行中国原副总裁花沐成先生、Right Management的刘抒珍女士等朋友对于本书中关键词翻译提出的宝贵意见。

林嵩、雷静两位老师翻译了序言、致谢、作者简介、第4章，以及第8~14章，本人翻译了再版序、第1、2、3、5、6、7章，并对全书进行了统一审校。周迎朝参与了部分章节的文字录入工作和部分关键词讨论，做出了积极贡献。在此一并表示感谢！

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

徐中博士

领导力学者、高管教练

领越®领导力高级认证导师

作者简介

拉姆·查兰

拉姆·查兰是在全球范围内享有盛誉的公司董事会和商业领导人的咨询顾问，同时也是畅销书作者和出色的教师。众所周知，他在商业问题上的洞察力以及在解决这些问题方面的实用措施已经为众人所熟知。

40多年来，查兰给许多世界上最成功的商业领导人做过顾问，涉及的内容包括公司治理，以及建立领导梯队模型以实现组织成长等方面，范围很广。最近，他专注于协助董事会和管理层应付金融危机和全球经济衰退。

查兰的专长是董事会事务，这也是他在哈佛商学院时的博士论文题目。他积累了很多公司治理方面的知识。过去15年中，查兰始终在帮助董事会和首席执行官们应对由社会期望的提升所带来的各种实践挑战。他与管理层和董事会共同努力改善董事会的职能，并提升董事会对公司的贡献。他协助董事会进行自我评估、同行评议和对首席执行官的评估。他帮助核心领导者提升高管会议的效果和产出。通过取消和简化程序，查兰帮助管理层和董事会在公司战略以及操作流程方面达成共识。他还协助董事会董事继任和招募时保持其构成一致。查兰本人身兼三个董事会的董事职务，包括Austin Industries、泰科电子和印度的Emaar MGF。Directorship杂志将他评为年度百强董事之一。

查兰是一位多产的作家，算上合著在内共撰写过17部著作，其中包括《高效的董事会》、Owning Up、《逆转力——经济不确定时代的新领导法则》《首席执行官想要你知道的事》。而《执行》^[1]一书更是在长达近三年的时间里，一直位列《纽约时报》畅销书排行榜，销量多达200万册。此外，查兰还在《财富》杂志、《哈佛商业评论》以及其他出版物上发表过多篇文章。

查兰所使用的互动式教学法和解决实际问题的能力使其在众多的高管顾问中脱颖而出。他在通用电气位于纽约州克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院的保险专业从事了30年的教学工作，此外，他还获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，他不仅以优异的成绩毕业，而且在校期间还曾获得贝克学者奖（Baker Scholar）。查兰还被选为美国国家人力资源研究院的杰出研究员，目前居住在得克萨斯州的达拉斯。

斯蒂芬·德罗特

斯蒂芬·德罗特是德罗特人力资源公司的首席执行官，该公司为全球范围内的众多客户提供高管继任计划、领导绩效和组织设计等服务。目前，他已经在40多个企业内部开发首席执行官继任计划，这些企业包括万豪国际、花旗集团、固特异、Ingersoll-Rand、Newmont矿业、DeBeers和美国癌症治疗中心。他对1200多名高管进行了深入评估，这为本书的编写提供了大量的宝贵信息。到现在，斯蒂芬在100多家著名企业平均每家企业工作至少长达一周的时间。

斯蒂芬在组织与管理方面拥有长达45年的经验。作为一名通用电气的组织与管理工作负责人，他是通用电气继任计划系统的早期设计者与实施者之一。他最初在INA（现在叫Cigna），而后在Chase Manhattan担任人力资源主管，其工作的重点是高管继任计划、领导绩效和发展以及组织设计。同时，斯蒂芬还是这两家公司的政策委员会成员。

斯蒂芬毕业于安默斯特学院经济学专业，并且是通用电气人力资源项目的毕业生之一。

詹姆斯·诺埃尔

詹姆斯·诺埃尔是一位已退休的独立顾问和领导培训师。他之前在通用电气位于纽约克罗顿维尔的领导发展中心担任高管培训和领导绩效方面的经理，后来在花旗银行担任高管培训部门的副总裁。在詹姆斯的职业生涯早期，他曾是位于华盛顿特区的乔治·华盛顿大学通识教育学院的副院长。他的Neol and Associates咨询公司，为许多企业在重要领导团队的选举、评价和培训方面提供了很多帮助。同时，詹姆斯还是三本领导力书籍的合著者，其中包括《领导阶段》和《行动学习》，此外，他还是《Pfeiffer 2008年鉴：领导力开发》的合编者之一。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

序言

“领导梯队模型改变了我与员工的对话内容，”一家快速消费品公司的首席执行官说，“现在，我们将更多的精力放在公司的战略和人才上，而不仅仅着眼于销量和收入。”

“领导梯队模式的理论和模型帮助我们以一种条理有序的方式推进组织中的职责配置，”一位大型采矿公司的首席执行官说，“这让我们在提高基层生产力和运营业绩的同时，腾出更多的精力关注企业的未来。”

“现在，我们将重点放在开展与各个领导层级相匹配的技能培训上。”

“我们的继任计划如今已重点关注领导潜质的内在含义以及工作表现。”

“有了对员工和自我更清晰的期望，我能够在员工培训上做得更出色。”

读者对《领导梯队》第1版的好评让我们非常高兴。我们和读者之间的讨论以及从顾问工作中获得的经验，为领导梯队模型的改进提供了异常宝贵的反馈信息——这些反馈使得这一模型在实践方面比第1版中描述的内容更为有效。我们希望将自己所学到的知识传授给更多的人，使更多的企业能够将自己的领导梯队价值最大化。

自本书第1版出版以来，在与100多家企业的合作中我们使用了领导梯队模型。许多世界上最优秀、最成功的企业都将领导梯队模型作为企业人

力资源方面的核心管理框架。该模型通过建立领导者所共同经历的“领导力发展阶段”，并根据各个领导层的具体职责和工作理念，来协助企业完成领导者的选拔、培训和评价。

我们修订本书所采用的方式与传统方式略有不同，我们决定不更新每一章节的案例和发生背景。读者会注意到，书中所讨论的某些商业人物目前的状况已经和本书引用的例子有所不同，这主要是因为，虽然这些案例并不都是最新的，但是它们符合本书想要表达的观点，于是我们决定依旧保留这些内容，在每章最后增加两个重要的模块。一是“一线观察”，让我们能够对模型做出适当的修改，分享更多的案例，并以近十年来世界各地多家企业的工作经验为基础，为读者提供一些建议；二是“常见问题”，在此我们对读者提出的一些常见问题进行了回答。

希望我们的工作成果，这本新的“增强版”《领导梯队》，不仅运用效果能够立竿见影，而且能够非常方便读者使用。

再版序

当我们与一些公司合作把领导梯队模型应用于实践时，我们发现存在一些应用中的严重问题，要确保公司运营管理和财务业绩获得持续成功，就必须对其进行及时的纠正。公司投入大量的资源进行领导力开发，却未尝所愿，问题主要有以下几个方面。

深层次的问题

（1）各级领导者对人力资源部门工作仍不满意。一个重要的原因是缺乏合理的架构。试想一个公司虽然设置了首席财务官一职，却没有建立起有效的总分类账、预算流程、成本核算体系和资金调拨流程，首席财务官当然不可能取得成功。财务架构使公司所有人在处理财务问题时，都具有相同的思考和行动的准则。公司需要一个稳定的架构，使领导力开发的流程和领导力开发项目保持一致。这个架构不同于管理的层级，应该为绩效和潜力开发设定共同的标准。为了发现问题、解决问题和有效地开发机会，需要建立相应的沟通语言体系和工作流程，同时，为岗位调整和绩效改进决策提供数据支持。

我们发现，大多数公司的领导力开发缺乏合理的架构。当人力资源部门全力以赴推动领导力开发却没有达到预期效果时，它们便不再继续投入，或者以另一个项目取而代之，或者尝试一个又一个新项目。这种缺乏一致性的领导力开发项目使得各级领导缺乏统一的沟通语言，缺乏彼此之间的基本信任。由于这些项目过于凌乱，缺乏一致性，因此不能为领导力

开发建立起坚实的基础。本书提出了一个适合各公司具体实际的领导力开发合理架构。

（2）领导者没有学会做最重要的事情。我们发现随着领导者角色和职责的变化，这个问题越来越突出。大多数新职务缺乏清晰的岗位职责，工作绩效难以评估，产生了大量不切实际的期望。胜任能力模型重视的是行动而不是结果，这导致了错误的评估。大多数现有的领导力模型促使领导者产生诸侯割据的想法，让他们各自为政，排斥异己，甚至部门内部也缺乏团队合作。各自为政的心态妨碍了团队合作，使领导者更关注细枝末节，疲于应对短期利害关系，忽视了长远目标。

岗位应该以结果来定义，这是领导梯队模型的一个基本原则。随着领导层级的提升，领导力要求的标准也在变化，当一项标准达成之后，新的标准随之产生，使公司能够更快地适应不断变化的业务需求和新的市场状况，而不需要进行组织变革。这个原则也有助于领导者专注最重要的事情，对下属是否胜任做出更好的判断，全力以赴致力于完成任务，同时最大限度地减少“诸侯割据”。

领导梯队模型必须能够不断地重新定义岗位角色，以应对外部环境的变化。比如，因为业务外包等因素，非本公司全职雇用人员正承担起公司越来越多的工作。领导者岗位角色定义必须促进合作和包容，尤其是当传统的管理方法不再可行的时候。

（3）领导者缺乏选拔人才的能力。我们发现公司对业绩的重视，远远超过对人才选拔的重视。不管是因为忙得没有时间选拔人才，还是选拔合适人才有困难，决策层都不能够做到知人善任。在评估访谈中，我们向

大约1300名公司高管提出这样的问题：“你如何进行人才选拔决策？”大多数受访者简单地回答：①明确想要的人员类型（“诚实”“勤奋”）；②参考一些查询获得的选拔标准；③通过面试流程选拔。

领导梯队模型有助于领导者做出正确的人才选拔决策。比如，这个模型让他们把注意力集中于那些引起变化的触发事件。有些触发事件显而易见，比如，领导者离职、退休或者得到提升。有些触发事件则不太引起注意，比如，战略转型、错误的工作方式、恶劣的工作态度以及对领导要求明显的不满。领导梯队模型也有助于公司高层判断一位领导者是不是在他适合的层级工作，以及他们晋升到下一个领导层级的潜力。

人们通常认为，选错人才是选拔流程最差的结果，但其实那只是倒数第三差的结果。其他两个更严重的问题是：①未能识别和雇用真正合适的人，在选拔流程中对这个理想的候选人视而不见；②让不合适的人在领导岗位上工作得太久。

（4）人力资源部门工作重点错位。之前，人力资源部门主要致力于人员供给。近年来，为了赢得对外的人才争夺战，人力资源部门更加聚焦于优秀员工的发现与获得。对内来说，人力资源部门的重心在于识别拥有高潜质的“明日之星”，把他们安排到关键岗位。这种以“投入”为中心的思路，无法获得真正的成功。

反之，人力资源部门的工作重心应该放到“产出”上。领导者要重视做正确的事情，公司有一套合理的流程确保合适的人做合适的事，有一套方法确保正确的事能够圆满完成。错误的工作设计，领导者的理念、能力与工作层级不匹配，缺乏清晰的方向和错误的人才选拔决策，在当今的组织

环境中普遍存在。如果人力资源部门真正理解组织和评价，并帮助所有的领导者在正确的层级中工作，该组织的生产力将会获得巨大的提升。

影响领导梯队建设的四个外部因素

领导梯队模型之所以对公司至关重要，并不仅仅是由于公司内部人才培养不足。我们观察到，近年来出现的四个外部因素，对各级领导工作的有效性产生了巨大的影响，这些因素进一步提升了领导梯队模型的重要性。

外部招聘人才与公司需求不匹配

从外部招聘人才填补关键职位空缺常常并不尽如人意，其中原因很多。如果我们将外部招聘人才的成功，定义为他们加盟公司三年后的完全胜任和完全认可，那么成功的比例就很低，而且职位越高，成功率越低。组织文化的不适应、人际网络的缺乏、觊觎该职位的老员工的嫉妒，以及新加盟人员把该职位看作是下一次晋升的机会……问题不一而足。风险最大的外部招聘，发生在那些加盟公司后被提升到比原来工作层级更高职位的领导者身上。一方面他们需要学着在一个更高的领导层级工作，另一方面还要掌握新公司的成功之道，这让新领导者承担了巨大的压力。面对压力，他们通常习惯性地运用在前一个公司、前一个领导职位的领导技巧和方法，这几乎注定要失败。然而，如果有一个领导力发展框架，能够帮助外部人才理解新的管理层级所需要的工作理念和领导技能，帮助公司实现新加盟人员的领导力转型，那么就可以大大提升外部人才的成功率。

至关重要的新兴市场：中国、印度和其他新兴市场

在中国、印度以及其他新兴市场做生意，意味着领导者需要学会在新的环境中有效运营。公司高管必须掌握不同的经营模式、复杂状况、文化差异以及其他方面的知识。在培养和评估这些领导者时，一定要考虑到这些情况。遗憾的是，人力资源开发框架体系并未考虑到职位变动所带来的学习和评估标准的变动，尤其没有考虑到全球化背景的影响。一位跨国公司的中国区总经理，到底需要什么样的领导技能、工作态度、工作理念和知识结构呢？他的助理又需要哪些相应的人才标准呢？是否有与之匹配的招聘、发展和测评项目，来帮助这类区域领导者在全球各地实现领导力转型呢？领导梯队模型能够适应各种全新的、不断变化的领导力需求标准，是其他领导力开发模型难以比拟的。

工作内容正在改变

为了应对快速变化的工作，柔性模式越来越重要。创新与协作成为工作的基础，传统的市场领导者不再像以往那样主宰他们所在的行业，团队结构与传统的金字塔结构并存。随着现代通信技术的发展，领导者越来越采用虚拟的而非面对面的工作方式。远程领导和有效的在线沟通，变成越来越重要的领导技能。我们注意到，各级领导者越来越多地和公司外部的合作方协作。如果评价和培养各级领导者的标准没有反映出这些工作内容的变化，领导者将难以获得这些新的技能。

角色职责尚待清晰

最后一个因素是，商业环境正变得越来越模糊，充满矛盾、复杂化和

动荡不定。在这个快速变化的商业环境中，领导者不再像以前那样，能够清楚界定自己的角色和职责。例如，如何通过网络系统与员工有效沟通？当公司出现裁员或者业绩滑坡时，他们应该如何应对？在日益增加的对管理层不信任的环境中，如何建立团队信任？

如果不能清晰地定义各级领导者的角色和职责，他们就不能有效地回答上述问题。我们发现，领导梯队模型可以帮助各级领导者理解他们应该做什么，从而按照工作岗位要求表现出相应的工作理念和行为。他们知道，如果作为部门领导，就必须学会管理和评估新的事务，使他的部门工作与之相适应，并以一种真诚、透明的方式建立起团队信念。

领导梯队模型：既关注现在，又着眼未来

近年来，公司越来越重视可持续发展，创建“百年老店”，而不仅仅是关注眼前利益。许多公司的领导者向我们反映，领导梯队模型帮助他们关注公司各级领导的未来发展，而不只是眼前的业绩表现。我们也注意到，很多领导者成天忙于眼前的问题，特别是在2007~2008年经济衰退期间，他们每天都面临着艰难抉择。造成这种困境的原因是，对于公司、部门和团队的未来成功，事前几乎没有任何清楚的定义和充分的准备。没有恰当的评价标准和清晰的角色定义，领导者就不能成功地应对瞬息万变的商业环境。

因此，许多公司不能培养出足够的领导者，也无法让日常的领导工作有效。无论公司拥有多么领先的研发项目，最终还是难以达成目标。

只有建立起领导梯队模型，才能有效地整合领导力培训项目、继任计划、绩效管理和薪酬福利。在大多数公司，人力资源部门未能有效地让上述工作赢得管理层的足够重视和各方面的支持。人力资源部门的工作很少得到有效整合。

人才标准随着工作的不同而不同，但如果绩效评估、晋升、分红和培训也基于不同的标准，那将导致工作中出现混乱。

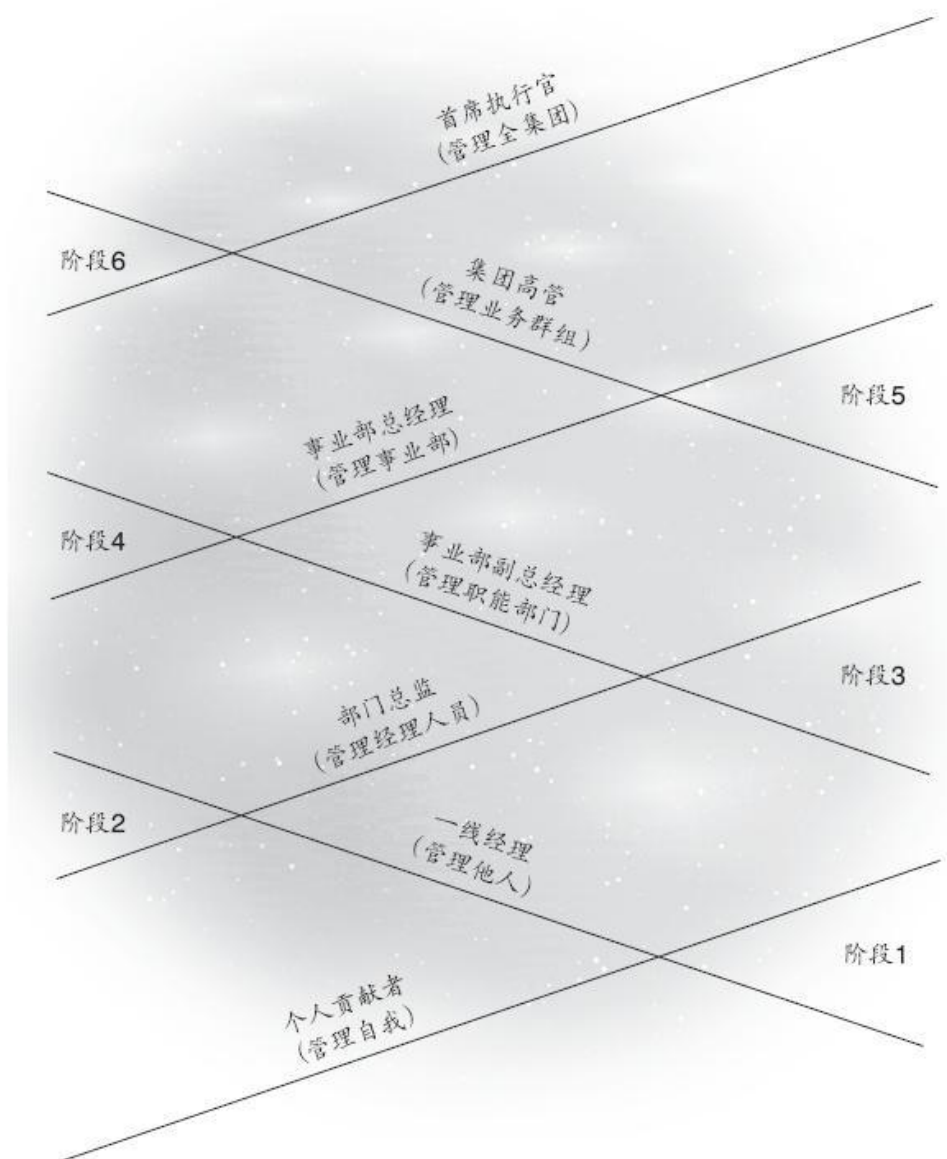
当我们撰写《领导梯队》第1版时，我们知道许多公司非常希望有一个领导梯队模型，可以帮助他们准确判断各级领导者的工作。在过去十年，本书引起人们越来越多的关注，远远超出了我们的预想。

《领导梯队》重点阐述如何构建领导力体系架构。

当今，领导梯队架构不仅对人力资源部门有用，而且对各级领导者都非常有价值。正确理解和应用这个架构，有助于领导者的工作更加有效，特别是对于高层领导。人力资源部在领导梯队建设中扮演着关键角色，但主要是这项工程的设计师，而不是执行者。各级领导才是执行者，他们做出判断，并对成败负责。人力资源部门对领导梯队的架构设计、运用、评价和质量负责。

阅读本书后，许多读者反映，领导梯队模型从根本上改变了他们公司的人力资源体系。在这个全球化时代，我们不能继续漠视大量的领导者失败，不能继续漠视各行各业缺乏卓越的领导人才，这些问题必须得到系统的解决，领导人才的成功培养必须是有计划、有步骤、可预见的。鉴于对领导人才培养的需求日益迫切，同时领导人才培养又面临着诸多困难，本

书比十年前显得更加重要、更有价值。



导论

当今，对领导力的需求远远大于供给，这种供不应求的现象随处可见。几乎每一期《华尔街日报》都有关于著名公司从外部聘请顶尖高管人员的新闻。对领导人才的旺盛需求使得猎头公司生意兴隆。为了能够吸引顶尖商学院的毕业生到自己的公司工作，咨询公司更是开出了六位数的起薪。像麦肯锡一样，许多咨询公司也都花大量时间制定专门的战略来应对“人才战争”。为了拥有那些最优秀、最聪明的人才，几乎每家著名公司都试图用丰厚的薪水作为获得“明星”的筹码。

这种过于激进，有时甚至是不顾一切地试图从公司外部招聘人员的做法，表明公司现有的领导梯队模型存在不足。由于公司的内部培训、指导以及其他培训项目都无法使领导梯队保持完整，公司不得不从外部寻找合适的人选。当然，出色的领导者数量有限，所有公司都在争夺他们，这就导致即使将他们成功招募进来，他们也会在各个公司之间不停地跳槽。

因此，需要一种能够让公司的领导梯队保持完备性和流动性的新方法。说起来容易，做起来难。由于对领导者的要求在快速变化，大多数领导人才培养模型无法适应新的变化。不过我们发现，有一种方法颇为可行，它囊括了针对不同领导层级的不同要求。在介绍领导梯队模型以及该模型的工作原理之前，我们将向你展示当领导者供给无法及时跟上时，领导者的需求如何发生变化。

发现和培养领导人才面临的困境：新经济、全球化和公司视

在众多导致领导人才需求增加的因素中，最重要的因素之一是信息技术革命。

新经济的出现增强了公司对业务环节中“人”这一要素的重视。新经济公司不仅宣扬人在经济中具有巨大价值，并且在实践中也遵循这一理念。互联网公司给予员工大量的财富，比如股票期权、直接参与有意义的工作以及额外的激励，来吸引那些极具天赋的人才。MBA学生在暑假来这些公司打工，然后就留在公司工作而不会再回到学校继续学业了。与传统公司不同，互联网公司为已经雇用的员工提供授权性工作、不断学习的机会，以及透明、持续的沟通，以保持公司与员工之间的“蜜月期”。

当新经济公司从传统公司吸引领导人才时，也产生了许多新的领导力问题。

随着公司的成长，公司的创始人和首席执行官必须改变自己的工作内
容 由于新经济公司的成长速度很快，所以领导者必须以惊人的速度向更高层级的领导位置转移。例如，今天他们还做着一线经理的工作，转天便因为和其他公司合并，而变成了新公司的负责人。显而易见，许多互联网公司的创始人在面临这样闪电般的角色转换时都会遇到困难。

缺乏足够的领导者，而且通过内部培养的领导者数量甚少 据猎头公司估计，在1999年年末时，互联网公司大约有1000个首席执行官职位空缺。当eBay的总裁惠特曼被问到她早期最重大的失误是什么时，她指出自己当时最大的失误就是未能在第一时间内，迅速为公司引进足够多的关键

领导人才。

新的横向领导技能非常重要 新经济公司通过合并和合伙制不断地横向扩张，合伙人之间的有效整合（管理公司间的衔接）是一件必须要做的事情。对于那些习惯纵向扩张的经理而言，可能会遇到许多困难。

传统经济公司与新经济公司争夺人才 一些传统公司已经在电子商务方面做出了许多努力。几乎所有的“旧经济”产业（例如汽车、金融服务、旅游）都通过各种方式成立了电子商务公司，一场针对电子商务领导人才的争夺战变得更加激烈。

这意味着，寻找拥有合适技能的合适领导已经越来越难。在新经济条件下，由于领导者需要学习新的技能，而这些技能并不属于传统领导力的范畴，因此使得领导者的培养也变得更加困难。

与此同等重要的是，由于全球化的影响，在过去几十年中，公司已经开始意识到领导者本土化需求的重要性。从公司总部下发的指令和战略都需要本土化的阐释和应用。由于处在这种情境中的领导者（不是来自本土的领导者）必须要解决诸如文化、客户需求和当地工作习惯上的差异等问题，所以本土化领导者成为一种紧俏“商品”。此外，公司同样也非常需要能够协调、管理全球和当地事务的领导者。

最重要的问题在于，公司内缺乏有效的人才培养机制而造成领导者数量不足。这不仅仅是公司无法培训一线员工使用信息技术革命所赋予的先进技术，或是难以培训经理具备本土领导力那么简单。实际的问题要更广泛也更深入。这个问题的部分原因是由历史造成的，在20世纪70年代末

期，各家公司都在削减成本以提升竞争力，从而应对劳动力低廉国家内部石油和大批商品价格急剧上涨所带来的压力。这些公司明显地减少了在人才开发方面的投入，例如，培训项目、培训任务和管理层培训时间被大幅削减甚至完全取消。虽然20世纪90年代以来，部分项目得以重启，但是，许多关键岗位上的员工都是由这个“没钱培训”的时代培养出来的。同时，一些缺乏实质内容的培训项目也风靡一时。结果，许多高管从未获得过针对自己岗位的全面培训或开发。

此外，公司没有把领导人才培养看作战略的组成部分，而是将其视为单一的人力资源职能工作。首席执行官们认为领导者的发展超越了自己的工作范畴而不在上面花费时间。公司普遍存在着将工作职责看作是“需要完成的工作”，而不是一项与职业发展密切相关的任务。更糟糕的是，有关领导者的过于简单的定义限制了领导者的发展。很少有人认为在公司中存在着不同的领导层级，也很少有人认为各领导层级上的技能和理念存在差异。只有少数公司关心每个领导层级获得成功所必需的核心竞争力和必备的经验，并且很少有公司思索一线经理和职能经理领导力培训需要之间的区别。相反，公司更多地关注员工的个人特点和技术能力。在提拔员工时，公司期望他们能够具备工作中所需的知识和技能，而不是期望他们具备某个领导层级所需的知识和技能。公司总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也会同样出色地完成下一个岗位的工作。

考虑到上述情况，领导梯队的不完善也就不足为奇了。令人遗憾的是，公司对这种情况所采取的反应竟然是实施“吸引最优秀、最聪明的人才”战略。很多公司认为，通过寻找和培养顶尖人才，能够解决公司的领

导人才问题。雇用有天赋的员工可以看作一种手段，但并非是一种战略。当然，如果公司能招募到大量有天赋的员工，那么也可以这样做。但是，从战略上来说，由于高端人才普遍缺乏，这种方法是行不通的。你不仅需要为这些人支付大量薪酬，更重要的是他们也得不到全面发展。现实中，商业明星更换岗位或公司的频率很高，这导致他们很难善始善终。通常，他们不会在一个地方待足够长的时间，让自己能够从失败中汲取教训，掌握正确的技能，或者习得维持绩效水平所需的经验。

虽然商业明星能够为任何一家公司做出贡献，但是他们的数量有限。现如今，各家公司在每个岗位、每个层级上都需要有效的领导者。同时，信息技术革命、全球化和其他因素的影响使得领导力成为领导梯队各个环节中不可或缺的要害。为了实现对客户、股东、雇员和其他利益相关者越来越雄心勃勃的承诺，公司比以往任何时候都需要更多的高绩效领导者。这意味着需要找到一种方法，保证越来越多的经理能够为各级领导岗位做好准备，并且胜任这个岗位。

未开发的领导潜能

与以前相比，公司在更多的层级上需要更多的领导者（前提是需要培养领导者而非从外部直接聘请），这自然会涉及有关领导者潜能的问题。一名普通销售人员能否成为称职的销售领导？虽然两者之间工作内容不同，但是潜能并不是一成不变的，经验表明，他完全可能实现这种转变。我们相信人的能力是可以提高的，否则社会无法实现经济发展和文化进步。然而，高管们经常将潜能视为抽象概念，比如，很难把潜能看作是一

个随时间而改变的事物。当你把潜能定义成某人在未来能够胜任的某种工作时，它就被当作一个动态的概念。这种未来的工作潜能源自个人积累的工作能力和经验，它表现为过去取得的成就、对新技能的学习能力，以及解决更大、更复杂或要求更高的任务的意愿。员工完成的任务越多，学习的机会就越多，而且由于员工目前的挑战都已成功应对，故而其接受新挑战的意愿也在不断增强。由于工作性质的快速变化、全球化的发展机会以及通过互联网的在线学习活动，人的潜在在职业生涯中能够发生多次改变。他们能够并且确实在重塑自我。

这意味着，在谁可能是领导职位的合适人选这一问题上，公司需要保持一个开放、乐观的思维。熟练的技术人员可能具备成为经理的潜能；看起来固守部门职责的经理，则可能具备成为跨部门团队领导者的潜能。

为了充分利用这种潜能，需要辨别关键领导层级的真实工作要求，以及成功晋升所需要的条件。将个人的潜能与一系列的要求相匹配，这就是领导梯队的构建方式。领导梯队模型也将帮助你实现这些目标。

领导梯队的各个阶段

为了构建领导梯队，首先要理解大多数公司存在的天然工作层级（这里主要针对管理性而非技术或专业领域领导工作而言）。通常，在大型的、分权管理的公司中，工作层级包括六个职业阶段或六次领导力转型。领导梯队模型并不是一个木桶结构的圆柱形，而是由数条上升折线构成的图形。每一个转折点都代表了公司职位的变化——在领导层级和领导力复杂程度方面不同，这些重大变化包括新岗位的工作要求以及新的领导技

能、时间管理能力和工作理念。

图0-1说明了领导者职业发展所经历的六个主要发展阶段。

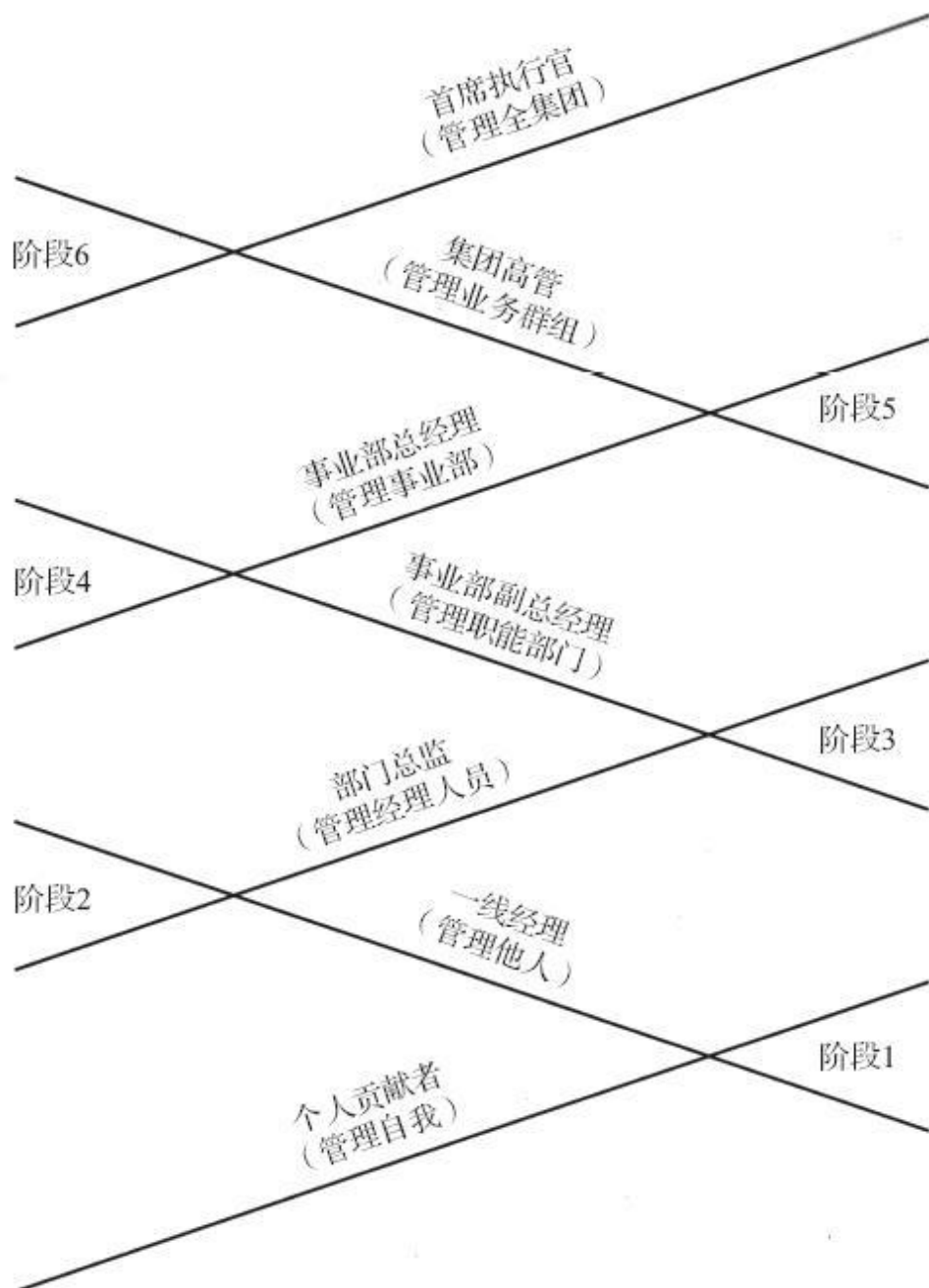


图0-1 大型公司中的主要职业发展阶段

注：每个阶段都代表领导者在工作要求上的重要变化，包括新的领导技能、时间管理能力和工作理念。本资料基于Walter Mahler所完成的“关键性的职业发展转折点”中的研究成果。

尽管在这六个阶段之间还存在着其他细微的过渡阶段，但是我们并不纠缠于这些细节内容。我们的目的仅仅在于让读者掌握、理解六个领导力阶段的内涵，这一点非常重要。在随后的内容中，本书将详细介绍这六个领导力发展阶段，确定每个阶段独有的领导技能、时间管理能力和工作理念。对于领导者自身以及他们的上下级而言，认清每个阶段的相关要求与易犯的错误非常必要。有了对领导梯队模型的共识，老板将会为下属提供更好的培训以及更明晰的职责分配，下属也会认识到老板正在忙碌的工作，并给予更多的支持。

当你熟悉各个领导力阶段之后，你将会以一个全新的视角思考自身的职业发展规划。更重要的是，这种全新的视角为你提供了保持领导梯队完整性和流动性所需的洞察能力。它不仅能帮助你构建一个针对不同层级领导者的培养流程，同时还能确保他们在合适的层级上工作。正如你将看到的，每个阶段都要求领导者习得一种新的管理和领导方法，同时抛弃原有的方法。这主要表现在以下三个方面：

- 领导技能——胜任新职务所需要的新能力。
- 时间管理——新的时间分配结构，决定如何工作。
- 工作理念——信念和价值观非常重要，让工作聚焦。

确保领导者所在的领导层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念

相符，对于公司而言是一项挑战。不幸的是，许多经理都在错误的领导层级上工作，例如，他们在第二阶段（管理他人）工作，但还保留着第一阶段（管理自我）的工作理念，或是并不具备目前领导层级所需的领导技能或时间管理能力。这不仅导致身为领导者的他们绩效不高（或者干脆就是毫无绩效），同时他们所管理的员工也会受到负面影响。

当你已经完全认识了领导梯队模型的含义时，你就能够发现在各阶段的转折点处，领导者的发展如何遭遇阻滞。设想有这样一家公司，在每个转折点处都有超过半数的经理，其领导技能、时间管理能力和工作理念都与所在的领导层级不匹配；他们可能在晋升时跳过了一个层级，未能习得所需的知识，或者还保留着过去成功时所使用的管理模式。在一些公司里，至少有半数管理人员的表现低于其所在职位层级的要求。他们具备成为领导者的潜能，但是潜能却没有得到完全的发掘。简而言之，他们已经被阻滞于系统中（处于某个阶段的时间过长也会造成个人在系统中的阻滞）。

下面是两个具备领导者潜能但在领导梯队中受阻的领导者的例子。

给许多人带来麻烦的两位新任领导者

鲍勃最近被提拔为团队的经理，他正处在职业发展的第一个转型阶段（从管理自我到管理他人）。在之前的工作中，鲍勃已经证明了自己是一位能力极强的工程师，是部门内解决问题的一把好手。在技术领域，鲍勃非常优秀，公司也因此给他升了职。不过，作为一名经理，鲍勃对问题的解决总是亲力亲为，这是他在过去七年中作为一名工程师所始终坚持的。他喜欢这种工作方式，而且很享受这一过程。他的工作理念是自己找出工

程项目解决方案。但是，这阻碍了他展现自己的领导能力。实际上，在鲍勃给下属分配任务前，他一直在和下属直接竞争。这让他的下属感觉很受压抑，双方都觉得在浪费时间。鲍勃不能再依赖自己的工作技能和亲自解决问题的工作理念，而是要学习规划工作任务的方法，选择最合适的人来完成它，合理设定目标，帮助员工完成工作，以及提供反馈信息。在目前和今后的时间里，鲍勃需要学习作为高效领导者所必备的能力。在第一个转折点，鲍勃需要具备人员管理和团队领导技能——这在他以后的发展阶段中非常重要。

玛丽以前是销售经理，现在是事业部副总经理，她现在正处在第四个转型阶段（从管理职能部门到管理事业部）。回顾玛丽过去的职业生涯，她积极争取新客户，热衷于客户活动，在与客户的一对一交流上投入了许多精力；她在服务理念上很有创新，她所采用的工作方式让她始终能够完成甚至超过团队的销售目标。作为事业部副总经理，玛丽却遇到了许多麻烦。她发现自己与职能部门员工的沟通要比以前与下属的沟通更困难，而且建立员工能够理解并使用的商业模式也是件困难的事。她不明白为什么工程部门和制造部门的意见总是不一致，为什么新产品总是迟迟不能推出。在一事无成之后，玛丽深感受挫，她决定凭借自己的优势“硬闯”出一条路来。她将重点放在深化和巩固客户关系方面，这让她回到了自己熟悉的领域。然而，这只是她现在的职责之一。玛丽第一次管理多个职能部门，没有重视每个职能部门的贡献，也没有了解各个部门对公司的重要性。如果她打算在目前的职位上成为一个高效的领导者，就必须让自己变成一个战略型而不是业务型的领导者。

致力于充实整个领导梯队

帮助像鲍勃和玛丽这样的领导者在领导力转型方面做出妥协和改变，不仅需要时间和资金，也需要投入精力和情感。公司需要认识到，从别的公司挖来领导者，并且只是稍加培训的话，并不能使领导梯队变得完整。为了在所有层级建立有效的领导梯队，公司需要尽早确定各级领导者的潜在人选，为他们安排成长所需的工作任务，给予他们有效的反馈意见，并且对他们进行教练辅导。更重要的是，这些事情都需要在领导梯队的框架内完成。如果没有适当的程序帮助在各个领导层级上的经理适应新的领导技能、时间管理和工作理念，那么任何培训或教练辅导都不会有太大的效果。

多年来，我们与许多采用领导梯队模型的公司（虽然它们并不总是使用本书里的术语）合作过。下面简要介绍一下其中的两家公司。

通用电气公司一直致力于推进各级领导者转型，正如本书中所探讨的那样（虽然他们的领导层级与本书的设定略有区别，他们使用“新任经理”“职能经理”“总经理”和“业务群组高管”等术语）。位于克罗顿维尔的培训中心一直声誉卓著，在通用电气的领导者发展中发挥着重要的作用。通用电气公司有一项被称为“C阶段”的继任计划程序，其中有一部分用来评估领导者对职位和层级发生变化时的准备情况，以及作为领导者学习业务知识、领导能力和文化技能以适应层级变化的培训项目。通用电气公司内始终拥有几名非常优秀的候选人，他们可以在首席执行官退休后顺利继任，这种做法使得通用电气成为领导者的“黄埔军校”，从而拥有非常高的声誉（不仅在通用电气公司，在其他公司内也是如此）。通用电气公司并

不拥有比其他公司更聪明或更忠诚的天才员工，它的领导力优势源自公司内部在领导人才成长方面的投入，此外，通用电气公司还认识到，在各个领导层级上，领导能力可以通过掌握某些技能和理念来发展。

花旗集团是另一家早在20世纪90年代就致力于领导梯队建设的公司。花旗集团尤其擅长帮助从事交易业务的员工转变到关注利润的岗位，比如业务经理。一项针对这些员工的为期一年的培训项目（他们中的很多人已经成为其他国家花旗集团子公司的管理人员）帮助他们开发了类似战略成本管理的“硬件”技能，以及工作理念和思维过程的软实力。在软实力方面，该项目为他们提供了大量的培训以及与花旗高管沟通的机会。可以想象，对各个层级员工开展为期一年的培训项目需要一笔巨大的投资，但是这是一笔回报率很高的投资，特别是当你的培训对象是那些尽全力工作的领导者时。

理解并合理运用领导梯队模型

本书可以大略分为两个部分。第一部分（第1章~第7章）的重点是定义每一个领导力发展阶段，并且说明各阶段成功所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。为了保证领导梯队的完整和通畅，公司必须要了解领导力发展阶段的具体要求、在经历某个领导力发展阶段时的常见问题，以及能够依据领导者的行为或态度判定他是否在领导力转型中陷入瓶颈。当公司开始以领导梯队的要求而不是依照职位的名称来考虑领导力开发时，就能够更好地培养各级领导人才。

第二部分集中在如何运用领导梯队模型解决公司内部领导力方面的问

题，并且探索发展机遇。第8~14章的内容将帮助公司诊断领导梯队中的问题，创建培养计划，并且更有效地提高领导者绩效。在第二部分中，本书还提供了一些工具和技术、教练辅导，解决领导者继任问题，预防领导梯队建设缺陷，以及发展领导梯队模型中的职能部门领导者。

不管贵公司类型如何，你所处的层级职责是什么，你都可以在下面的章节中找到一些适用于贵公司的信息。领导梯队模型非常灵活，公司可以根据各自的实际情况以及它们所关注的内容对其进行调整。领导梯队模型在设计中还考虑了领导责任不断变化的情况。关于领导者具有什么特征、需要做什么的传统观念已经不再适用。书中所讨论的新经济和其他因素正在引发各个领导层级对领导能力的新要求。

为了更有效地运用领导梯队模型，人们需要挑战传统的领导概念。如果没有明确的培养目标，公司就无法培养出合格的领导者，这种思维的前提是要认识到：领导者的角色和责任与时俱进地变化着。现代商业生活的现实让我们认识到领导概念的多层面、多维度。公司一旦接受这个现实，并且将其应用到领导者培养中，就更容易使领导梯队模型服务于领导者和公司。

最后，我们需要提醒的是，不要“机械地”运用领导梯队概念，换句话说，就是避免照搬领导梯队模型。我们发现很多公司将继任计划等同于领导力发展，实际上，领导梯队模型所建立的领导力标准与继任计划不同。我们希望读者能全面思考，时刻提醒自己人的复杂性。

第1章 概述：领导力发展的六个阶段

在大公司，从员工成长为首席执行官，需要经历六个领导力发展阶段。每一个阶段都是一个重大的转折，不可能通过读一本书或者参加几天的培训课程就可以学会。本书旨在帮助领导者了解每一个阶段所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念，同时，帮助他们熟悉领导工作的特点，一旦掌握了每个阶段的要求和面临的挑战，领导者就能更好地适应领导力发展的要求，加速自己的成长。随着领导职务的晋升，面对着日益复杂化和规模化的业务，领导者可以通过了解六个领导力发展阶段的要求提高工作的主动性，增强自己的信心。本书前六章将提供胜任各领导力阶段所需的知识和工具。

在阅读每一章节时，你自然会联想到自己的公司，也许会问自己，我们的公司如何定义和区分每一个领导力阶段呢？可能的情况是：你会立刻联想到一个（或者多个）适用于你公司的转折点，而这个转折点却没有在我们的领导人才培养模式中提到，当然，肯定还存在其他转变阶段，但它们太小或者还不具备可视为主要阶段的条件。比如，在许多全球性的跨国公司，有同时负责几个国家业务的总经理和高管人员，这些地区高管人员直接向全球消费产品负责人汇报。虽然这些全球消费产品负责人管理业务群组负责人，但是他不是公司的负责人，因为他需要向首席执行官或者总裁汇报，他们没有真正的实权，我们的目的是把他们划分到业务群组负责人行列，即使这样他也可能管理几个业务群组负责人。

同样，你可能会想为什么从团队成员到团队领导者不是一个转折阶

段。第一，这通常是第一阶段（从管理自我到管理他人）的一个部分。第二，团队领导者常常在人员选择和奖励上不像一线经理那样有决定权。第三，团队领导者的工作重点通常是技术或专业问题（例如，完成一个项目），而不包括其他管理职能。

每家公司都有自己的特性，可能至少有一个领导力阶段与众不同。但是在领导梯队模型的六个阶段中，你可能会找到一个与之相匹配的阶段。当你与每一个阶段协调合拍时，我们相信你会明白，领导梯队模型如何适用于你自身和你公司的情况。如果你的工作中有一个阶段不符合我们的模型，不妨创建你自己对这一转变阶段的定义、解释，然后告诉我们。

第一阶段：从管理自我到管理他人

新员工工作的最初几年是个人贡献者。无论他们从事的是销售、会计、工程或是市场工作，对他们能力的要求主要是专业化和职业化。他们通过在计划时间内完成任务来做出贡献，通过不断拓展和提升个人技能，在岗位上做出更大贡献，从而获得组织的提升。随着工作年限的增加，他们学习的内容包括工作计划、进度管理、工作内容、工作质量和工作的可靠性，需要提高的工作价值观包括公司文化和职业标准。当他们成为业绩出色、技术熟练的个人贡献者时，特别是当他们能够有效地与他人合作时，公司往往会增加他们的职责。如果他们能够熟练地胜任这些工作，并遵循公司的价值观，那么他们就将被提升为一线经理。

担任一线经理，表面上看是一个非常容易而又自然的领导力阶段，但领导工作的历程通常是从这个阶段开始的。工作出色的人通常不愿意改变他们的工作方式，他们喜欢从事原有的业务工作。结果，这些人虽然从个人贡献者提升到经理岗位，但工作方式却没有实现相应的转变。事实上，岗位是经理，思维却是业务员。例如，许多咨询顾问的升迁跳过了这一转变阶段，在暂时性地担任团队领导者之后，直接晋升为事业部总经理，导致工作经常出现失误。

在领导力发展的第一阶段，应该学习的技能包括工作计划、知人善任、分配工作、激励员工、教练辅导和绩效评估。一线经理需要学会如何管理他们的时间，使得他们不仅能够完成自己的工作，同时还能够帮助其他人完成工作。一线经理不能把所有的时间都用来“救火”、捕捉机会或者

只顾自己，他们必须从自己做事转变为带队伍做事。

对于新任经理来说，转变时间管理方式是一件困难的事。部分原因是许多经理仍然热爱原有的工作方式，甚至他们担任公司高管时仍然沿用工作初期的工作方式。但是随着领导层级的不断提升，要求经理们把越来越多的时间用于管理，而不是事必躬亲。如果经理们从开始担任管理职务时就没能学会管理自己的时间，那么随着职务的提升，必定会对公司造成不利。这就是领导梯队建设不通畅以及各级领导工作效率不高的原因。

实际上，在这个阶段，最大的挑战来自于工作理念的转变。具体而言，他们必须学会如何管理而不是仅仅担任这个职务而已。他们必须坚信，把时间用于帮助他人、制订计划、教练辅导和类似的工作，是他们的职责，而且他们必须把通过他人完成任务作为自己取得成功的关键。例如，在金融服务业，一线经理发现这种转型非常困难，他们不但要成为出色的业务专家，而且要学会帮助他人高效工作。这些理念与他们作为个人贡献者时获得的成功毫无关系，所以当他们的担任经理时，很难顺利实现这种转变。领导技能和时间管理能力容易测评，然而工作理念的评估却要困难得多。有些人表现出好像正在按新岗位要求做出调整，但实际上仍然固守着其作为个人贡献者时的工作理念。只有当上级领导强烈要求他们转变工作理念，或者当他们意识到转变工作理念是获得成功的必要条件时，他们才会主动地转变工作理念和工作方式。

第二阶段：从管理他人到管理经理人员

相对第一阶段而言，领导力发展的第二阶段经常被忽视。尽管它是构成一个公司管理基础的重要基石，选拔和培养了公司未来所有的领导者，但很少有公司在领导梯队培养体系中做好这个环节。

与第一阶段工作最大的不同是，第二阶段是纯粹的管理工作。在第一阶段，经理人员仍然要承担一部分个人贡献。但在第二阶段，他们不再需要直接做出个人贡献。他们必须掌握的关键技能包括选拔人才担任一线经理，分配管理工作，评估下属经理以及教练辅导。同时，他们必须学会超越部门利益考虑全局性战略问题，并积极地给予支持。

在第二阶段，经理人员如果只重视个人贡献和部门工作，而忽视对其他部门和公司整体的贡献，那么他们的角色转变将非常困难。通常的情况是，一线经理还没有实现领导技能、时间管理能力和工作理念的转型就被提升为部门总监。结果，虽然他们坐在部门总监的岗位上，却干着一线经理的工作，从而导致上下级管理不通畅。由于没有经过一线经理岗位的足够历练，他们仍然认为个人贡献大于管理工作，结果阻碍了管理流程。他们不仅长期持有这种错误观念，而且还将这种观念灌输给下属经理人员。他们总是提拔专业能力出色的员工，而不是真正具有领导潜质的人才。他们不能有效区分哪些人只能做好自己的工作，哪些人能够有效领导团队。

部门总监必须能够识别一线经理中普遍存在的阻碍管理工作的错误观念。他们必须清楚，一位软件项目经理如果更愿意设计软件而不是管理他人，就不能提升他担任项目经理。他如果不能从管理和领导他人的工作中

获得满足感，无论他在软件设计工作方面多么出色，作为项目经理他只会失职。实际上，部门总监面对的一个严峻挑战，是把那些不能胜任管理工作的一线经理重新送回原有的岗位。

由于一线经理难以获得足够的管理培训，故而教练辅导对他们非常重要。他们依赖上级领导对他们的切身指导，但有些部门总监却不愿意投入足够的时间来做教练辅导工作。在大多数公司，教练辅导没有得到足够的重视，也很少有总监把它视为一项重要工作。

第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门

这个阶段的转变比想象的要困难。从表面看，管理经理人员和管理职能部门的工作非常相似，但实际上却存在一些显著的差异。前者是部门总监，后者是事业部副总经理，同时主管几个相关部门，他们需要跨越两个层级与员工沟通，因此需要培养新的沟通技巧。此外，他们还必须管理自身专业以外的其他工作，这就意味着他们必须懂得专业以外的其他工作，而且还必须学会评估它的价值。

事业部副总经理需要向事业部总经理汇报工作，因此，他们必须有全局意识，能够兼顾多个部门的需求和利益。他们需要具备两项新的技能：一方面是与相关部门团结协作，另一方面是基于工作的需要与其他部门争夺资源。与此同时，他们还必须擅长制定战略，不仅为自己的部门，而且统筹整个业务部门的战略规划。他们需要经常参加业务工作会议，与其他部门主管并肩作战。这些工作都需要占用他们的时间，因此，他们必须学会适当授权给下属经理。

领导力发展的第三阶段要求管理者更加成熟。一方面，成熟意味着他们的思考和行动像事业部副总经理，而不是部门总监。另一方面，也要求他们有开阔的、长期的战略眼光，对于他们所主管的部门有前瞻性的、准确的长远考虑，这常常给他们带来巨大的挑战。在这个管理层级，他们的领导能力主要体现在制定职能战略，以确保业务领先于竞争对手。他们必须通过促进开发更具创新性的产品，或者开拓新的渠道来实现部门最大价值。他们必须推动主管部门获得持续发展的竞争优势，而不是仅仅取得短

暂的辉煌。

汤姆的经历诠释了这个层级领导者面临的挑战。6个月前，汤姆被任命为工厂厂长。他有五位下属经理：四位管理工厂，一位负责原材料采购。尽管汤姆的经历使他在销售、财务和其他职能领域得心应手，但他不擅长制订工作计划，这与他以前熟悉的管理工作和与一线员工打交道有很大不同。汤姆不仅感到全面管理生产运作的各个环节，使之融为一个高效运作的工厂非常困难，而且渐渐与许多员工变得疏远起来。在很多公司，像汤姆这样的管理者勉强能够蒙混过关，他们的长处往往能够掩盖他们的短处。但如果进一步观察，我们就会发现，汤姆并没有在他的领导岗位上完全履行自己的职责。例如，汤姆应该培养跨层级沟通的技能，这对他很重要；他必须知道，在不影响下属管理人员权威的情况下，如何了解员工们在做什么，他们工作的怎么样。如果汤姆缺乏这种管理技能，那么他要么会干预过度，导致下属经理人员与他疏远，要么会疏于管理，导致管理失控。

幸运的是，汤姆的公司有一个合适的评估项目，认识到汤姆面临的困难，为他提供了教练辅导和最恰当的培训课程，帮助他建立起了这个领导层级所要求的能力。

第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理

这个领导力阶段通常带给管理者最大的满足感，同时也最具挑战性，这项工作对公司至关重要。事业部总经理通常获得很大的授权，具有领导天赋的领导者常常感到如鱼得水。他们清楚地知道自己的工作与市场结果之间的关系。同时，这也是一个职业的巨大跨越，主要体现在领导技能、时间管理和工作理念的不同。它不是一个简单的战略性、跨部门思考的问题（尽管继续提升这些在前一个岗位中培养的技能非常重要）。现在，他们全权负责一个业务单元，而不是只需理解并和其他职能主管一起工作就行了。从事业部副总经理到事业部总经理的变化在于，事业部总经理不是从部门的角度评估计划和建议方案，而是从盈利和长远发展的角度进行评估。为了获得成功，事业部总经理必须改变他们先前的思考方式。

在新的岗位上，可能有更多新的、不熟悉的工作等着他。对于那些只在一个部门工作过的人来说，事业部总经理岗位意味着以前从未接触过的新领域，因为突然之间他们将面对许多不熟悉的工作，承担前所未有的责任。他们不仅要学会管理不同的部门，而且需要熟练地与各方面的人员协同工作，敏锐地意识到各部门的利益点，并清楚、有效地与各方面人员沟通。更具挑战性的是，如何兼顾长远目标与近期目标，取得恰当的平衡。事业部总经理必须完成季度利润、市场目标、产品计划和人员管理目标，同时兼顾未来3~5年目标的实现。这种平衡持续困扰、考验着事业部总经理，要求他们投入更多时间思考，并成为善于思考的领导者。他们不需要每天去做具体的工作，而应该把更多的时间用于分析和反思。

当事业部总经理不能实现这种转变时，公司的领导流程就受到阻滞。例如，一个常见的问题是，事业部总经理对支持性部门重视不够。指导和激励财务部、人力资源部、法务部和其他支持性部门是至关重要的工作。当事业部总经理不理解或者不重视支持部门的贡献时，这些部门的员工就不会尽职尽责。如果领导们轻视或者忽略了他们的作用，他们在工作中会三心二意，甚至玩起公司政治，导致公司内部矛盾重重。即使事业部总经理并不了解某些部门的工作，他们也必须学会获得各部门经理的信任、建议和反馈。

第五阶段：从事业部总经理到集团高管

这个领导力阶段看起来没有什么难度。人们总是认为，如果你能够成功地管理好一项业务，那么你也能够管理多项业务。这种认识的错误源于他们不了解这二者的区别。事业部总经理关注自己亲自管理的业务的成功，而同时主管多个业务的集团副总裁，关注事业部总经理的成功。这是一个重大的区别，因为有些领导者只有当成功大部分都归功于他们时，才会获得满足。可以想见，一位集团副总裁如果不能关注他人的成功，就不能够激励和支持下属管理人员获得成功。或许他的工作会让他有挫折感，因为他确信自己比下属任何一位经理干得都出色，但却不能够亲自去做。在上述两种情况中，公司的领导流程都会受到阻滞，副总裁对主管部门要么支持不够，要么干预过多。

这个阶段要求领导者在四项关键技能方面进一步提升。第一项技能是集团高管必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划。这是一项复杂的商业技能，包括学会正确的提问，有效地分析数据，以及从公司的角度去理解哪些战略规划最有可能成功，最应该得到支持。

第二项技能是培养事业部总经理。他需要清楚哪些事业部副总经理的能力最适合担任事业部总经理，并提升自己的教练辅导能力。

第三项技能是评估业务的投资组合策略。这与事业部的战略有很大不同。他第一次需要问以下几个问题：我们有合适的业务群吗？为确保当前和未来的盈利，需要增加什么业务？削减哪项业务？调整哪项业务？

第四项技能是集团高管必须精于评估自己的核心能力，采取冷静客观的态度，评估手中的资源，基于分析和经验做出判断，而不是盲目乐观。

在这个阶段，领导者能力获得更加全面的发展。领导者可能掌握了必要的管理技能，但如果他们没有开放、善于学习的思维，他们的领导才能就不能够完全发挥出来。集团高管需要处理多项业务带来的复杂性，考虑社区、行业、政府和各种礼仪活动。他们必须为做出重大决策承担更大的风险和不确定性，并且要做好准备在这个岗位上工作很长时间。他们也要清楚华尔街对公司盈利的期望。在这个工作范围很大的岗位上，集团高管不能再用专家的心态去工作，他们需要以更加开放和包容的眼光去看待各项工作。

需要指出的是，一些小公司没有这个发展阶段，首席执行官通常承担了公司的全部管理职责。

第六阶段：从集团高管到首席执行官

当公司高层领导力出现问题时就会影响全公司。一位首席执行官，如果没有完整地经历所有发展阶段，他的工作可能不仅影响其直接下属的工作绩效，而且会影响公司全体员工的业绩表现。他不仅不能有效地培养其他管理者，而且也不能胜任首席执行官的岗位。

领导力发展的第六阶段，其转变更多地集中在经营理念而不是管理技能方面。首席执行官必须确认自己的角色和职责。作为一位组织的最高领导，他必须是一位有着远大抱负的思想者，同时善于建立公司的运行机制，推动公司实现每个季度的业绩目标，并确保公司长期战略目标的实现。权衡取舍是首席执行官日常的功课，他们必须学会适应和掌握这门艺术。此外，敏锐地觉察并熟练地处理外部利益相关者关系、重大的外部变化以及积极主动地加以应对，变得越来越重要。首席执行官必须具备重视外部关系的视角。

首席执行官需要清楚，他们的年度业绩通常取决于三四个关键的决策，他们必须把这些决策放在优先位置，并持续以它们为中心开展工作。从战略到公司愿景的思考，从公司运作到全球业务发展，这些视角的转变看起来差异不大，实际上却大相径庭。首席执行官必须学会“抓大放小”，聚焦于公司全局性事物，例如，如何更好地构思、开发、生产和销售客户真正需要的产品，而不是具体的产品开发细节。

最后，首席执行官必须团结一批业绩出众、雄心勃勃的领导人才，虽然知道他们中的某些人觊觎首席执行官的职务，却仍然重用提拔他们。通

过各种沟通方式激励公司全体员工，是首席执行官最重要的职责之一，也只有首席执行官才能做到。

首席执行官领导力出现问题，通常有两方面原因：

- 首席执行官没有意识到这是一个需要转变工作理念的重要阶段。

- 公司没有意识到，培养一个能够成功实现角色转型的首席执行官不是一件容易的事情。

对于第二个原因，首席执行官的领导力需要通过一系列多元化的岗位长期锻炼来培养。最好的培养方法是，为他们的成长设计量身定制的培养路径，在不同岗位锻炼和提升他们各方面的领导才能。虽然教练辅导有助于高管加速成长为首席执行官，但通常还需要足够的时间、经历和岗位锻炼。

首先是意识和意愿的问题。我们观察到许多首席执行官之所以失败，原因在于他们没有意识到这种转型的必要性，或者转型不到位。他们仍然沿袭担任集团高管时的工作理念、时间管理和工作方法，没有能够适应首席执行官岗位的新要求。他们仍然在管理业务部门，而不是整个公司。

领导梯队模型在小公司的应用

领导梯队模型主要应用在大的集团公司，但我们也把它成功地应用到中小公司（一些公司甚至只有20名员工）。从本质上来看，这个模型反映了任何一个公司的管理层级。小公司逐渐成长时也会产生不同的管理等级。在此，我们简要介绍领导梯队模型在中小公司的应用。

在人数少于20人的公司，通常只有一个管理等级：从管理自我到公司老板，公司的创始人通常从个人贡献者转变为管理者。在成功地设计一款产品或者开创一项服务之后，他必须雇用更多员工，这就开始了他的第一个领导力发展阶段。如果公司生存下来，他必须投入大量时间去学习、运用一些管理技能，包括教练辅导、制订计划和奖励员工。如果他不擅长这些管理技能，员工就会辞职走人，更糟糕的是，“身在曹营心在汉”，出工不出力。这是一个小公司成功转型为大公司的关键阶段。在大多数情况下，公司的寿命只能延续一两代管理者。在获得风险投资的公司中，创始人经常被在大公司获得丰富经验的管理者取代。如上所述，小公司的领导者经常受制于公司规模和外部环境。

随着公司业务的扩张和人员的增加，创始人必须经历第二个领导力发展阶段。由于不能再凡事亲力亲为，他必须任命中层管理人员负责相关管理工作。他要做的是，弄清楚整个公司的工作是否相互协调，资源是否有效利用，客户是否真正满意。从本质上讲，创始人将经历第二个领导力发展阶段：从管理他人到管理经理人员。他必须确保全公司的努力能够创造效益，并实现可持续发展。另一项职责是，基于客户需求和竞争形势，设

定公司的发展目标。

当增加一个新的管理层级时，小公司往往失败。我们曾与一家金融服务公司密切合作，该公司向小公司提供兼并收购的贷款。在发放贷款前，公司要求我们帮助其评估贷款公司是否有能力管理并购后变大的公司。在研究了大约50家贷款公司后，我们发现失败的公司都是源于它们的领导者没有改变原来的工作习惯，他们很难放弃事必躬亲，也很难信任一个新的管理层级。换句话说，他们不能够或者不愿意实现关键性的领导力转型。

随着公司的成长，理解公司成长中的领导力转型至关重要。我们曾与一些小公司共事，它们成功地采用图1-1所示的模型实现了转型。

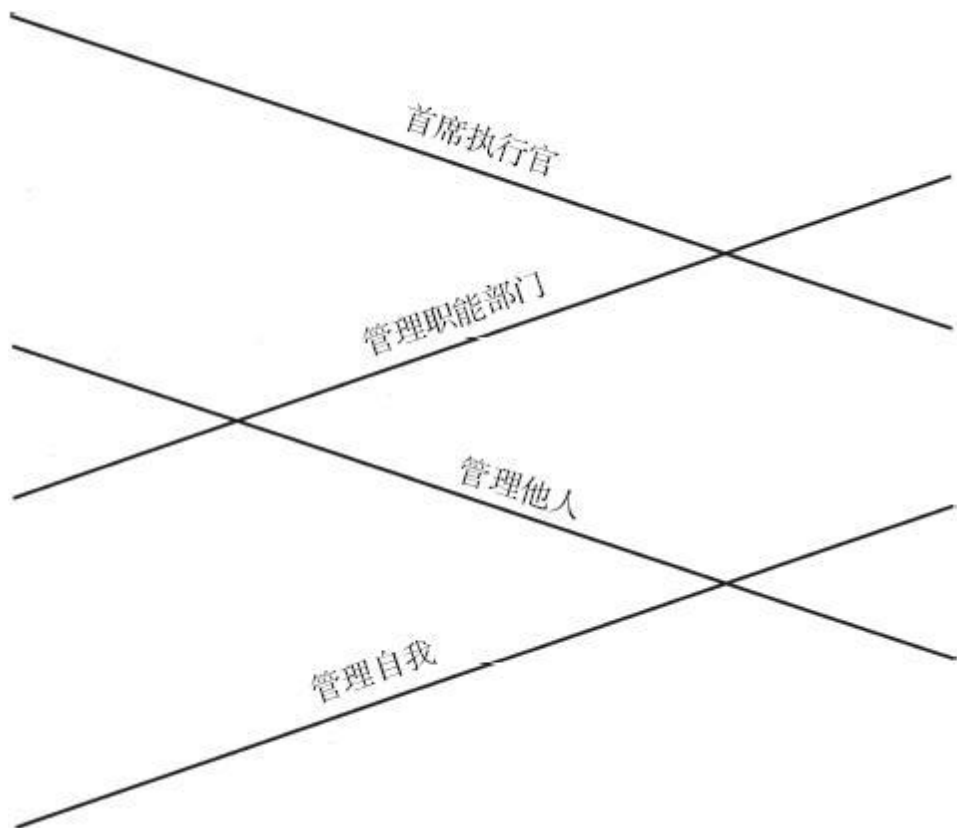


图1-1 小公司领导力发展模型

大集团与小公司不同。在小公司，首席执行官与大公司的事业部总经理类似（对短期目标和长期目标负责，并协调政府关系、客户关系等方方面面），部门总监常常被归类到公司团队成员。

了解了以上异同，小公司也可以和大集团一样应用这种领导力发展模型。

领导梯队的各个阶段

充分了解每个阶段，有助于揭示隐藏在每一个层级中的领导力问题，也为这些问题的解决提供了办法。公司常常意识不到，各级领导者之所以没有充分展示他们的领导才能，是因为公司没有知人善任。公司往往注重管理岗位的财务考核指标，而不是领导技能、时间管理能力和工作理念。其结果是，事业部总经理花大量的时间去争取客户，而不是制定有效的业务发展战略。或者，事业部总经理的上司——集团高管，从不关心下属的工作理念是什么，以及这些理念与他的工作是否匹配，当这位事业部总经理的战略出现失误或者未能达成目标时，也不会唯他是问。

如果公司敏锐地意识到这些领导力发展阶段，领导力发展问题就能很快被发现，领导者的能力也就能够得到正确的培养。当一位新任事业部总经理仍然固守先前的工作方式，把面对面销售看得比什么都重要，没有培养出新岗位要求的关键领导技能时，这种情况很快就会被发现。针对这些问题，可以制订出一个有效地培养计划。与此同时，他的直接上司——集团高管，也被要求承担培养职责，指导他学会如何制订战略计划并有效地分配时间。

通过建立六个领导层级的合适的领导力标准，公司能够加速领导人才的选拔、培养和继任工作。领导者可以清楚地知道现任岗位和下一个层级之间的任职资格差距，清楚下一步需要接受的培训和岗位锻炼，以及现任岗位领导力发展不足带来的危害。领导力发展阶段还有助于人力资源部门制订领导人才培训方案，有针对性地提升领导人才的领导技能、时间管理

能力和工作理念，而不是依赖普及式的培训项目。此外，领导者为晋升到下一个领导层级所做的准备能够得到清晰的识别，而不是笼统地与现任岗位的业绩表现混为一谈。这种模式为公司提拔领导人才提供了客观的标准。无须完全考虑现任岗位的业绩表现、人际关系和个人偏好，领导人才就能够获得晋升。当一位领导者在现任岗位上驾轻就熟并表现出更高层级的某些领导潜质时，公司就可以提拔他。领导梯队模型为组织提供了一种测评领导者能力与岗位匹配度的工具，让不合适者走开。

领导梯队模型还创造了三方面的价值：一是减少领导者的精神压力。当一位领导者被破格提拔到新的领导岗位时，由于缺乏相应的领导技能、时间管理能力和工作理念，导致工作压力巨大。如果采用领导梯队模型，就不会出现跨越式的晋升。二是领导者的晋升速度比较合理，频繁调动不利于培养必要的领导能力；反之，长期在一个岗位工作，不走出“舒适区”，也不能培养出新的领导才能。领导梯队模型提供了一套测量标准，评估领导者是否为晋升做好了准备。三是领导梯队模型缩短了通常的领导人才成长为集团高管的时间跨度。这种模型清楚地定义了一个层级晋升到更高层级需要做好哪些准备，一旦完成在某个岗位的历练，立即擢升到新的岗位，绝不虚度光阴，浪费他们卓越的领导才华。

单从人才管理的角度来看，领导梯队模型最大的贡献在于公司不需要从外部引进人才来支持公司的发展。公司完全可以从员工开始各级领导人才的选拔和培养，建立起自己“人才辈出”的领导梯队。

常见问题

问：领导梯队模型能够覆盖公司中的每位员工吗？

答：在我们合作过的公司中，这个模型大概覆盖到80%~85%的职位。因为领导梯队模型最初是为业务部门管理人员晋升设计的，公司中的很多职位，典型的是一些高级别专家或许并不适用这个模型，包括战略分析师、税收律师、福利设计师、保险专家和财务专家等，当然，这个模型对他们的职业发展也有一定的参考价值。

问：我是一位专家型人才，如果想要进入业务部门的领导岗位，我应该做些什么才能有机会进入领导梯队？

答：专家型人才通常负责全公司某方面的具体专业性工作。如果对商业运营缺乏深刻的理解，他们就需要努力提升这方面的能力，学会领导一个技能和背景多元化的大团队。你如果真想进入业务部门，最好在职业生涯早期就从事业务工作。必要的话，你还应该接受由于岗位调整带来的降薪，以及放弃专家岗位带来的自豪感，从零做起，这对于你从专家型人才转型为业务型领导至关重要。

问：如果我们公司或者业务层级与这个模型不吻合，我们可以采用它吗？

答：能够与领导梯队模型完全吻合的公司很少。我们建议贵公司不必生搬硬套这个模型，而是合理运用其核心原则和思路。例如，很多公司的市场部门和人力资源部门没有所有的阶段。营销副总可能不得不同时兼任市场部总监。在这种情况下，无须为了套用这个模型而去“削足适履”。

问：建立一个人才辈出的领导梯队，面临的最大挑战是什么？

答：以下是我们观察到的三项最大的挑战。

（1）公司未能及时地觉察到，领导者在错误的工作理念驱使下，努力地做本应下属做的工作。虽然他们比下属做得又快又好，但这会导致他和下属的领导能力都得不到发展。

（2）公司并不要求各级领导者培养下属，尽管每位领导者都希望能.....所以对培养下属感兴趣。

（3）公司高管把所有的时间都花在今天的产出上面，而没有着眼未来，这将导致公司无法适应未来发展的需要。

问：如果我没有经历过某一个领导力发展阶段，要如何补救？

答：很多在财务或者人力资源部门工作的领导者没有机会经历完整的领导力发展流程，他们同样获得了成功。你需要首先评估自己在现有岗位是否完全胜任。如果不胜任，就需要仔细分析自己缺乏哪方面的能力。如果是由于在前一个层级的锻炼不够充分，那么就请求你的上司或者人力资源部帮助你弥补这个缺陷。（如果不是的话，你就要对本书中涉及你错过的那个阶段格外认真了。）

问：领导梯队模型与公司的胜任能力模型相关性如何？

答：胜任能力模型被广泛应用，我们需要有效地解释它。不幸的是，胜任能力模型没有体现出层级差别，“一刀切”的模型带来了严重的弊病。我们建议贵公司把胜任能力模型与各层级的工作要求结合起来，进行适当的调整和完善。这将提高贵公司胜任能力模型的实用价值。如果胜任能力

模型与实际工作缺乏联系，那他们的价值何在？我们注意到，在大多数公司，业务主管们经常忽略胜任能力模型，因为这与他们的实际工作没有明确的相关性。

一线观察

·领导梯队的规模取决于公司的规模。每个公司都有“一揽子”领导工作，大公司的大，小公司的小。基于我们与不同规模公司的合作，我们发现现在大公司中新旧职位之间的“突破点”更多，所以领导梯队模型需要进一步展开，从而和公司的规模相吻合。

·领导梯队模型不分国界，对于发达国家快节奏、极度成功的公司和发展中国家的公司都有帮助。领导梯队中的各个阶段以及各个阶段的需求，都是通用的。

·阶段的个数因公司而异。有些公司有六个阶段，有的有七个阶段，也有的是四个阶段，但领导梯队模型的基本思想是一致的。我们发现因为我们列出了六个阶段，人们容易把六个阶段当作公司的普适状况，但事实并非如此。领导梯队模型应该得到适当的分化，并均匀调整各个层级的间距。

·公司经常存在领导职位过多，但领导力不足的状况。我们发现领导梯队模型最大的好处就是能让人突出意识到“多领导综合征”的存在。它指出公司应当怎样以提升至领导角色的方式奖励优秀的个人贡献者。技术能力强的人应当获得一个头衔，领导几个人并获得加薪，但他们仍然应该把大

多数时间用在技术性工作上。

·界定一个技术人才的发展轨迹，也是个很好的想法。考虑到前边提到的几点，我们发现技术能力强的人也应当有自己的晋升轨迹，并同时获得加薪。定义一个技术人才的发展轨迹，并不是什么难事。实际上，这个发展轨迹早已存在，只是使用得不够广泛。这个发展轨迹为那些没有领导能力或者不想做领导，同时又想接受更大挑战取得更多报酬的人，提供了一个很好的选择，它确实对领导梯队建设的畅通很有帮助。

·职能部门主管以及更高级别的领导更应该着眼于未来。正如我们前文已经提到的，着眼未来的工作很难，但却是保证长远成功的必然要求。一味囿于解决当下的问题，将耗尽领导者的时间。职能部门主管以及更高级别的领导者应该把这些问题交给下属，以腾出自己的时间去应对未来的挑战。

第2章 从管理自我到管理他人

当人们被提升到第一个领导岗位时，他们常常认为自己有成功的把握。作为业绩出色的员工，他们的努力得到了认可和回报，有理由为此庆祝，他们打电话给家人，在最好的酒店聚餐庆祝，信心满满地认为自己已经为新岗位做好了准备。

实际上，第一次担任经理要想获得成功需要一个重大的转变，即他们的工作成果不再是通过自己亲自做去获得，而是通过下属和团队的努力去获得。尽管他们可能已经敏锐地意识到这种必要的转变，但从他们的行为表现来看，在心理上还是很不适应，典型的表现是，他们往往因为自己擅长某项工作而直接插手下属的工作。例如，一位投资银行的经理，可能亲自组织一项复杂的交易，而不是支持下属去做，他喜欢向人们展示自己在这方面的专长。另一种情况是，当他们对下属的工作方法感到不满时，便亲自去做，这在无形中产生了与下属的竞争。在这个阶段，放弃曾经为他们赢得经理职务的工作和职责，是一件非常困难的事。

在一个以知识工作者为主的公司，这种转变尤其重要。今天，一名年仅22岁的网络公司员工，明天就可能成为一个公司的首席执行官。他不需要等30年才能爬到公司高层，也许仅仅需要5~10年（甚至更短的时间）就可以准备就绪。另外，知识型公司里的初任经理对公司产出（在成本效率和收入增长方面）有很大影响。如果他们仍然像个人贡献者那样工作，其影响力就会大大降低。因此，公司仅仅在口头上说这一阶段有多么重要是远远不够的，还必须采取切实的行动。

为了帮助领导者成功实现转型，他们需要清楚在领导技能、时间管理能力和工作理念方面的新要求，以及如何实现转变。首先需要明确的是个人贡献者层级的工作技能、时间管理能力和工作理念。

个人贡献者的能力越来越强，期望越来越高

通过互联网和其他方式，一线员工获得了令人难以想象的大量信息，他们有很大的自由空间去创新，影响运营结果和服务客户。但由于一线经理的“半军事化”管理理念，员工们不会利用（或聪明地利用）这种自由。

依靠发号施令、谨慎地封锁信息和独断专横，经理们不可能调动员工的积极性，创造组织的最佳业绩。通过控制信息来控制员工的时代已经一去不复返了。今天，员工希望获得过去被认为是少数人才知道的信息，希望可以参与到决策制定的过程中。同时，他们也希望在工作方式上有一定的自由度。换句话说，在完成任务的过程中，他们既需要指导也需要自由。

领导者必须清醒地意识到，在职业发展方面，今天的大多数员工比过去的员工更加务实和清醒。他们目睹了由于公司裁员父母和朋友失去了工作，知道真正的工作保障是具备生存的技能，清楚自己的职业发展路径。因此，他们渴望职业发展机会。

一线经理需要顺应这些新的形势。当然这并不容易，因为他们大多是业务出身，擅长利用专业技能完成任务，但并不熟悉如何了解和满足员工的需要和期望。他们缺乏经理岗位必要的处理人际关系的丰富经验。

如何弥补人际关系的缺陷呢？他们首先需要认识到第一层级领导工作的特点，这将有助于他们提升这方面的能力，释放团队员工的最大潜能。

初任经理的三项重要工作

表2-1概述了这一层级必须经过的转型。

表2-1 第一阶段：初任经理工作

个人贡献者	一线经理
工作技能 • 技术或者业务能力 • 团队协作能力 • 为了个人利益和个人成果建立人际关系^① • 合理运用公司的工具、流程和规则	领导技能 • 制订计划——项目计划、预算计划和人员计划 • 工作设计 • 人员选拔 • 授权

(续)

个人贡献者	一线经理
	• 绩效监督 • 教练辅导与反馈 • 绩效评估 • 奖励与激励 • 沟通与营造工作氛围 • 为部门发展建立上下左右的良好关系 • 获取资源
时间管理 • 遵守考勤——按时上下班 • 按时完成任务——通常是短期的时间安排	时间管理 • 年度时间计划——时间安排、项目进度 • 与下属沟通的专门时间——一是自己的需要，二是下属的需要 • 为部门和团队工作设定时间方面的优先次序 • 与其他部门、客户和供应商沟通的时间
工作理念 • 通过个人能力完成任务 • 高质量的技术或专业化工作 • 遵循公司的价值观	工作理念 • 通过他人完成任务 • 下属员工的成功 • 管理性工作和修养 • 部门的成功 • 像一位真正的管理者 • 正直诚实

①担任一线经理人后，这项技能很少运用。

资料来源：Drotter Human Resources，Inc.

如表2-1所示，这次转型既有工作内容的变化，也有工作性质的变化。单是工作能力的要求之多就让人感到压力巨大。表2-1告诉管理者：必须停止考虑自己，把精力放到关注他人和团队上。这次转型说起来容易，做起来却很难。

我们发现，转型可以概括为以下三个方面：

·界定和布置工作，包括与上司、员工沟通，需要他们做什么，以及工作计划、组织结构、人员选拔和工作授权。

·通过监督、指导、反馈、获取资源、解决问题和沟通交流，提高下属的胜任能力，从而高效开展工作。

·建立与下属、上司和相关部门坦率交流与相互信任的合作关系。

以下逐项阐释这次转型的关键能力。

界定和布置工作

工作设计和授权通常不是培训的重点，公司认为这是管理者天生固有的技能，或是很容易掌握的技能。公司也许认为分工会自然产生（销售人员懂得地理，生产人员熟知制造流程），根据这些自然分工布置工作。尽管由于工作的差异看起来容易分配工作，但也需要准确判断，特别是当一线员工感到工作超量或者与上级失去联系时。人员裁减、工作层级减少、公司合并以及其他因素，使员工感到他们有更多的活要干，但没有人告诉他们如何做好。一线经理如果知道如何有效设计工作，就可以消除员工的不良感受，使他们积极地面对工作任务。良好的工作设计可以让员工感到他们在从事有价值的工作，自己的专长得以发挥，能力得以提升，职业发展更有前景。

遗憾的是，许多一线经理由于没有与关键人员有效地沟通，结果在工作设计和安排时跌了跟头。只有通过有效沟通，一线经理才能很好地理解部门的工作要求，合理布置工作，使得人岗匹配，任务得以及时、高效地

完成。

对一线经理来说，听取直接上级的意见当然重要，但与同级、客户、供应商、业务伙伴和其他有关部门的沟通也变得越来越重要。例如，销售经理如果清楚地知道客户想要什么产品和服务，他的工作就会更加有效，可以据此来布置下属的工作，有效地满足客户的需求。

当然，沟通需要占用很多时间，很多一线经理习惯将时间用在“做事情”上面，而不愿意花时间与人沟通，这将导致由于缺乏充分的信息做出草率的工作布置。

授权对新任经理是另一个挑战。经理首先需要清楚做哪些工作，谁最合适去做。但放手让他人去做你非常擅长并且为你带来成功的业务，新任经理在心理上难以接受。通常只有当他们意识到授权并不意味着放弃时，他们才会迈出这一步。经理岗位要求公司提供相应的培训和指导，帮助他们掌握如何有效授权、定期检查、工作跟踪、解决问题、业绩评估、奖励激励，以及教练辅导他们的下属。

新任经理人还必须学会知人善任，选拔合适的人做合适的事。这似乎学起来很容易，但他们很快就会发现，找到能够做事的人容易，价值观、习惯与公司吻合却很难。大多数人辞职或者被解雇，主要是因为与公司的价值观、习惯和领导风格不适应，只有少数人是因为缺乏工作需要的特定才能。经理们如果能够敏锐地意识到，并且雇用那些与公司风格和价值观相适应的员工，就可以极大地提高他们工作的有效性。

提高下属的胜任能力

领导力在第一个管理层级出现问题的明确信号是员工感到压力很大。当员工感到不知所措、抱怨上级没有足够的支持时，这表明经理缺乏这个岗位所需的关键技能。以下是一些显著的迹象：

- 把下属提出的问题看成是障碍。
- 补救下属的工作失误，而不是教会他们如何正确去做。
- 拒绝与下属分享成功，对他们的问题和失败避而远之。

要帮助员工就要关注他们，看他们在做什么，如何做的，这需要投入大量的时间和精力。经理既需要定期与员工沟通，也需要密切关注工作流程的执行情况。他们要询问是什么阻碍了工作完成，什么促进了工作完成。监督是一项主动而非被动的工作，仅仅动笔记录是不够的，当结果与期望一致时，就应当给予员工适时的鼓励，比如，在员工肩头轻轻一拍表示肯定，同时给予积极的反馈意见；当结果令人失望时，应通过监督获得的信息进行计划调整、方法调整、加强培训，以及要求增加更多资源支持等措施，让工作回到良性发展的轨道。

也许最简单的技能是许多新经理在作为个人贡献者时从未重视的一项技能——亲和力。亲和力不是指让办公室大门敞开，被动回应员工提出的问题，而是一种积极的态度，从言语到行动，都显示他是一位平易近人的领导，让员工喜欢与之亲近，并随时可以找到他。这与其说是一种技能，不如说是一种价值观和工作方法。只有当经理确信亲和力是领导力的一个必要因素时，他们才会在行动和感情上做到平易近人。

建立人际关系

这项变化主要是基于价值观的转变。尽管建立与上司、下属、客户、供应商等的人际关系需要一些技巧，但主要还是取决于价值观。作为个人贡献者，建立人际关系常常不是最重要的。近年来，互联网等因素给个人贡献者的工作带来了更大的独立性，即使要求他们团队协作，他们的工作仍然有很大的自由度。

但是，管理工作的特点是高度的相互依赖性。经理们需要在横向和纵向上建立信任、开放的沟通渠道。这项转变对经理而言常常比较困难：一方面是作为个人贡献者时，他们可能没有学会构建人际关系，另一方面是他们的公司文化可能没有对此给予足够的支持。在一些公司中，建立关系有拉帮结派之嫌，让人想到拍马屁和其他公司政治。克服这类障碍需要管理者们的共同努力以及上级领导的精心指导。

此外，经理必须学会重视、建立三类人的合作关系。

上司（包括所有层级的上司）——首先换位思考，从下级对上级通常所持的对立视角转变为理解管理者的视角。与上司建立良好的合作关系，也将获得他身后的资源、信息等支持，从而与全公司的管理工资联系起来，理解公司是如何运作的。

直接下属——这是建立相互尊重和支持的工作关系，而不是凭个人喜好去交往。一线经理需要对下属的成功负责（反之亦然）。因此需要建立一种互利互惠的关系。正直诚实是建立良好人际关系的关键。一旦被他人看成是欺骗者和操纵者，一线经理将永远不能与员工建立富有成效的合作

关系。

供应商、客户和其他相关人员——比起对员工的要求，经理与他们建立合作关系要求有更开阔的视野和思路。与这些利益相关方建立起“双赢”关系，通常是一种新的体验。向“外部人”提供信息，或者就某些问题向其提出警告，是一件需要在认识上重新调整的事情。

两个在转型中遇到困难例子

为了解新任经理在第一次转型时遇到的困难，也需要了解公司应该对他们的转型做些什么，以下分享两个案例。这两个真实的案例展示了一位新任经理面临挑战和努力的适应过程，在缺乏必备领导技能的情况下，他们是如何开展工作的。

巴里成为一家大型制药公司的地区销售经理时，他把这看成是一个机会，可以挣更多的钱，在公司里能有更大的影响力。当公司向他提供这个职务时，尽管巴里很喜欢先前的销售工作，但他还是毫不犹豫地接受了。先前的工作有很大的自主性——大部分时间在各地出差，与各种各样的病人、医院管理人打交道，不用待在公司总部办公室。

作为一名领导八位销售员的销售经理，巴里不得不花很多时间观察销售员的工作，招聘和培训新人，与其他销售经理开会交流，写大量的书面报告（评估、报告等）。他不仅对不再拥有自主性感到难受，同时大量的书面工作也令他很不适应，销售签单带来的心理满足感已经荡然无存。巴里在销售经理的岗位上苦苦挣扎了两年，他的下属也在挣扎，因为当他们渴望得到指导时，巴里并没有给予他们有力的支持。尽管巴里知道某些销售员处理客户关系不当，但他很难把问题向他们解释清楚。刚开始，他的

确想帮助下属纠正错误，但下属的自我防卫意识很快令他感到厌倦。最后，巴里辞去了销售经理职务，到另一家公司担任销售代表，在那里他获得了更大的工作自主性和更高的薪酬。

其实，在巴里的管理层级上遇到的领导力问题是可以防止和解决的。巴里如果接受了有效的培训，掌握领导岗位上所需的沟通技能和其他技能，他就会清楚地知道，作为一名经理，员工对他的期望是什么，经理该做什么，从而胜任领导工作。巴里虽然可能不是天生的管理者，但如果能够获得及时的教练辅导和帮助，他还是有可能胜任经理一职的。当巴里获得更多的管理经验后，会变得越来越成熟，他的工作理念自然就会发生变化，意识到沟通和建立人际关系的重要性。遗憾的是，公司没有合适的评估机制来确定巴里的工作理念是什么，对他的工作方式有多么深的影响。公司如果能够做出正确的评估，巴里就可能步入“超级销售员”的发展轨道，或者专门为他设计一个培养方案，帮助他成功转型为一名经理人员。

玛丽是一个成功转型的典型案例分析。作为一家通信公司的程序设计员，玛丽对技术工作以及创造性地解决问题有很大的满足感和成就感。当她从事技术工作时，感到非常自信和从容，但在处理人际关系问题时，却有点不太自信，手足无措。三年后，她被提升为所在研发小组的经理。

不同于巴里所在的公司，玛丽获得了公司提供的专门为新任经理举办的培训，学到了必备的领导技能，例如如何设计和分配工作。在与人力资源部门的合作过程中，她学会了招聘和面试新员工。当然，这些培训仍然有限，当玛丽的上司要求她的小组开发新的系统并对此施加了巨大压力时，她忘记了自己的角色，过多地参与了下属的工作。她要求下属每天报

告工作进展，常常命令下属听从自己的想法，而不是教练辅导他们自己找出解决问题的办法。玛丽似乎认为她能够将自己的想法灌输给小组成员，并认为如果她亲自编写程序，所有的问题都能迎刃而解。事实上，玛丽的越俎代庖削弱了小组成员的积极性，剥夺了他们得到指导的机会。他们不仅没有按时完成任务，而且开发的系统漏洞百出。

玛丽的上司意识到她遇到了管理问题，经常为她提供教练辅导，并通过360度评估来帮她实现领导方式的转型。当听到她过去非常熟悉且合作良好的小组成员说她管得太细、不善于分配工作时，玛丽非常震惊。而且，他们的评价显示玛丽的管理方式阻碍了他们实现自己的目标。这些反馈迫使玛丽以一种新的视角来看待这些问题。尽管她在理智上仍然认为管理细致是对的，但在情感上已经接受了改变的要求。通过教练辅导，玛丽逐步理解了如何授权，并要求自己努力做好。教练辅导和测评反馈帮助她改变了工作理念，她终于意识到，如同她喜欢的技术工作一样，把她的技术专长和领导技能结合起来，帮助下属成功完成任务，也能带给她同样的满足感。玛丽的转型并非易事，她花了好几个月的时间才学会有效授权，放手让下属去做重要的工作。她的上司意识到她在进步，给予她足够的时间、建议和鼓励，帮助她实现这个转型。

疏通梯队战术

初任经理要实现顺利地转型，需要有效的方法。这些方法有助于他们为转型做好准备，观察他们是否成功转型，支持他们克服转型中出现的问题。这些方法之间可能有某些交叉，接下来逐一进行分析，以帮助公司有效地运用。

方法一，准备：让初任经理清楚地知道新岗位的要求，包括领导技能、时间管理能力和工作理念，并为他们实现转型提供必要的培训。

这一步比较容易，也经常被忽略。初任经理需要清楚了解新岗位胜任能力的具体要求，而不是泛泛的要求。公司可以把表2-1所罗列的三方面转型要求与公司实际相结合，向初任经理解释清楚，指导他提升新岗位所需要的领导技能。有些公司树立学习榜样，帮助初任经理从身边的优秀经理身上学习这些技能和理念。上司应该与初任经理讨论如何成功转型，并解答一切相关的疑问。

在让初任经理了解岗位技能要求的同时，工作理念的转变更为重要。正如前面所强调的，个人贡献者的重点是专业能力，他们重视的是快速有效地完成任务，但如果初任经理的注意力仅仅放在专业技能上，他们就可能忽略工作理念的转变。他们将简单地学会新岗位要求的领导技能，却不明白这种转变的真正含义。这就可能引发各种各样的问题，没有相应的工作理念作为支撑，就不可能有持续的热情、精力和创新。

通用电气公司建立了一个有效的矩阵，把价值观和业绩结合起来，分

成四个象限（见图2-1）。

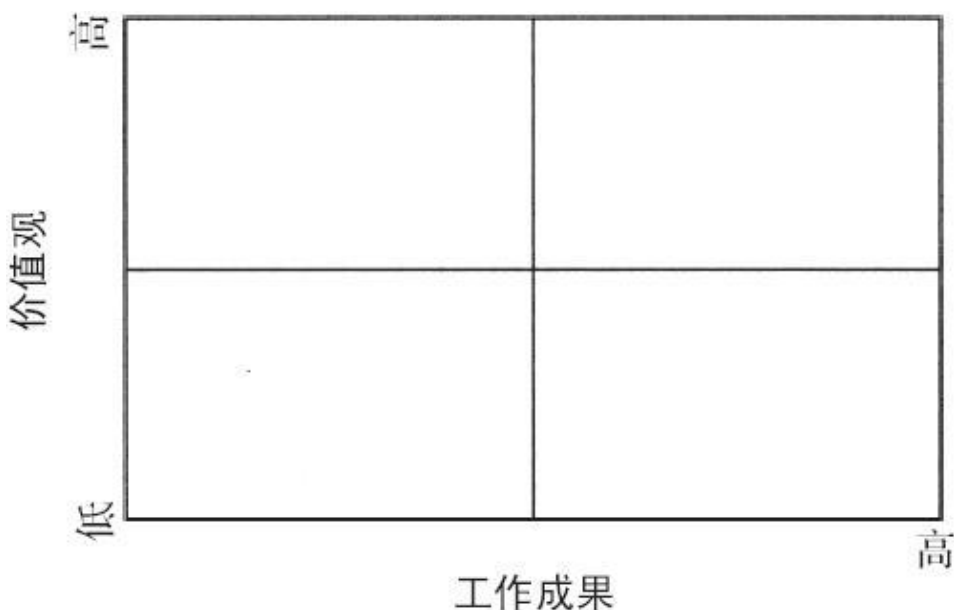


图2-1 通用电气公司领导矩阵

如图2-1所示，优秀员工位于右上角，他们既与公司价值观保持一致，工作业绩又十分突出。处于右下角位置的员工虽然工作业绩突出，但与公司价值观冲突，这种员工的处理最为棘手。通用电气的做法是，他们如果不能改变价值观与公司保持一致，就必须走人，因为价值观冲突迟早会抵消他的贡献。公司可以采用这个矩阵向初任经理表明，仅仅掌握必要的领导技能远远不够，他们还必须从根本上转变自己的价值观，成为真正的管理者。

培训也是实现转型的重要组成部分。初任经理不可能在上任之前受过充分的培训，更不用说有人帮助他们转变价值观和有效地管理时间。上司或者导师应该对其进行培训和辅导，让有抱负的初任经理学会招聘、授

权、团队建设、工作设计等技能。

方法二，监督：确认初任经理在转型中是否遇到了困难，困难是什么。

有三种方法有助于评估初任经理是否实现了成功转型。

观察 旁听初任经理与下属的沟通，看看他们是否展现出必要的领导技能。

抽样调查 通过360度评估（评估本章讨论过的领导特质）、员工态度调查和其他评估工具，了解他人如何评价初任经理的行为和态度。直接下属可以提供评价上司是否胜任的真知灼见。

差距分析 询问初任经理对自己的领导技能、时间管理能力和工作理念的看法。将这个结果与前面的观察、抽样调查进行比较分析，让他们知道三者之间的差距。

方法三，干预：定期提供反馈和教练辅导，帮助初任经理实现转型。如果他们遇到困难，就采取措施帮助解决。

干预是解决领导力发展障碍的必要措施。上司需要采取某种程度的行动加速初任经理的转型，而不是任凭他们沿袭作为个人贡献者时的态度和行为。以下是集中有效的方法。

教练辅导与反馈 上司对初任经理的一对一教练辅导无可替代。尽管评估报告和课堂培训可以帮助初任经理提升能力，但要强化和放大这种提升，上司直接与他们沟通、听取问题并给出明智的建议更为重要。时间管

理常常给初任经理带来困扰，他们把太多的时间花在具体工作而非管理上，因此他们常常对时间管理培训辅导感兴趣。此外，上司还应该把初任经理的能力提升作为绩效考核的一部分。

向同事学习，增强合作 组织经理人员相互交流领导技能是一种非常有效的学习方法，让他们彼此交换工作思路和感受，探讨共同关注的问题。实际工作中团结协作更能促进领导技能的提升，掌握技能的有效方法。让下属向公司中的标杆学习也是一种有效的方法。

会议、读书和旅行 这将帮助初任经理从自己的视角主动实现转型。在会议上，初任经理可以谈谈自己上任一个月（或更长时间）里学到了什么，这将帮助他们加深对自己转型的认知，说出自己关注的问题。指定阅读的书籍和文章也有助于他们进一步调整自我。与上司一起外出为初任经理提供了办公室以外的机会，可以在一个宽松的环境中与上司沟通他们自己面临的问题。

工作调整 一些初任经理还没有为新岗位做好准备，他们需要重返员工岗位继续锻炼和准备。另外一些从本质上不具备领导潜质，不适合担任领导工作，应该被安排在能够发挥他们才能的专业岗位上（如从销售员到超级销售员）。

必须重点指出的是，初任经理首先需要实践并完善他们的领导技能。掌握领导技能是实现角色转变的第一步，这让初任经理学会有效地分配时间，认识到工作理念转变的重要性。如果初任经理缺乏授权的能力或者教练辅导的能力，他们就会花较少的时间去做这些事情，而更喜欢将时间花在他们擅长的事情上——数据分析、产品设计、软件开发和其他个人贡献

者需要完成的任务。他们不愿在以前的同事面前显得无能，因此尽可能多地做他们过去擅长的事情。他们也在逃避承担经理的责任，诸如团队的工作效率、工作产出和员工能力发展等。

这就是为什么上司应该指导初任经理练习新的领导技能，在有困惑时提出问题，并寻求他人的帮助。一旦他们熟练掌握了新的领导技能，他们不仅愿意花更多的时间去做，而且非常重视这些新的能力。如果初任经理明确意识到工作理念转变对胜任新岗位至关重要，新的领导技能可以帮助他们的团队实现目标并获得组织的认可，他们将欣然接受新的工作理念。

谁来负责：初任经理的转型

初任经理培训在各公司都很普及，这为他们提供了一些有用的领导技能，但培训不是灵丹妙药，人力资源部门不可能开发出某种培训项目，帮助初任经理神奇地实现领导力转型。这次转型的直接责任在他的上司，上司需要学会如何指导初任经理实现转型。遗憾的是，上司们很少接受这方面的培训。

由于一线经理是各管理层级领导者的来源，这个问题就显得尤其重要。如果贵公司正面临各层级领导人才的短缺问题，那么其源头就在于一线经理的培养出了问题。一种简单而迅速的评估方法是，贵公司的大部分初任经理是否在接受领导技能、时间管理能力和工作理念的培训与考核，他们是否对下属员工的成功尽了全责。如果没有，就说明贵公司领导梯队建设的源头出了故障，不要指望从基层向其他层级输送领导人才。解决这个问题关键在于一线经理的上司，第3章我们将讨论他们的领导力转型。

常见问题

问：我们公司有很多不同类型的管理职位，我无法分辨“管理他人”的定义是否对他们都适用。基于工作类型的不同，我们应该如何区分？

答：我们整理出了六种一线经理的类型。

·管理很多从事产品生产的计时工人的工厂领班；

- 管理八九个分散工作的销售人员的销售经理；
- 管理约四名经过严格训练的下属的财务经理；
- 管理30名直接下属的呼叫中心经理；
- 实验室中负责一个博士研究团队的经理；
- 管理几名熟练技术工人的工程部经理，包括电工、水暖工、装配工、木匠。

这些管理者都做着相同的工作：计划工作、分配任务、监督进度、给予反馈、教练辅导、绩效考核、招聘和解雇等。这些工作对六类一线经理来说都是一样的，需要调整的只是时间分布和工作重点。

员工的专业性越强，一线经理的计划越要面向未来，给予他们足够的空间，让他们施展自己的才能。对于工厂领班，需要考虑计时员工的未来发展，但更重要的是强调即时的专注和反馈。呼叫中心员工既需要未来的愿景，也需要在处理麻烦问题时的帮助。对于销售经理，既要给员工提供落单技巧的培训，也要重视产品和服务的培训。管理不同的员工，目的都是让员工自我管理，但方法多种多样。

问：如果我有两三个直接下属，那我算是个经理吗？

答：可能不是。你至少要花一半的时间在管理工作上，才算得上经理。如果你大部分时间都用于从事技术工作或专业性工作，那你只达到“管理自我”的最高层级。

问：一个新任一线经理转型不成功，初期的迹象是什么？

答：第一个迹象是不能有效地与直接下属合作：下属很难找到他，必要的会议太少，没有从人性的角度去了解员工，缺乏有效沟通。另一个迹象是不能向上司清楚沟通成功标准、主要的问题、业务的优先次序等事项。他们处于管理的孤岛，最终导致业绩不达标。

问：我是业务发展部的负责人，直接向集团战略部领导汇报。现在，我有三名直接下属，那我算是一名一线经理吗？

答：不。你的工作内容和汇报关系决定了你属于职能型经理。你的工作影响全公司，你参与管理和促进全公司的业务。“一线经理”指的是管理的业务直接促进公司的产品或服务的开发、运营与销售的人，他们工作的影响范围远远小于你的工作。

一线观察

·要成功实现这个阶段的工作理念转变，比通常想象中的更具挑战性。我们发现很多一线经理的工作理念都停留在“管理自我”阶段，他们仍然把大部分时间用在喜欢和重视的专业技术工作方面。因此，在把一个人提拔为一线经理之前，首先要评估一下他们放弃部分专业技术工作，重点从事管理工作的能力和意愿。通过安排组长或者项目经理的职位，考察他们对别人的成功负责的能力和意愿。在做出任何正式任命前，评估此人是否可以从帮助别人取得成功中获得满足，并足够珍视它以获得持续努力的动力。

·至少每年调整一次一线经理的队伍，这是继任计划必需的要求。这个层级上犯错，会让公司付出多种代价：产量下降、士气低落、质量问题和员工管理不力等，领导人才继任规划也将面临失败。把业务明星放到管理他人的岗位上，却没有做好相应的管理工作，这在很多公司普遍存在。一线经理是公司各层级未来领导者的摇篮，这个继任计划流程必须充分考虑这个层级，以保证每年至少一次的继任计划全面回顾。在一线经理岗位上工作6~12个月仍然不能胜任者，必须做出调整，目标是精干高效，一部分经理将在未来获得提拔，另一部分经理将在这个层级有效地工作很长一段时间。

·一个正在出现的、令人不安的趋势：经理越来越多，直接下属却越来越少，这是对业绩突出的个人贡献者给予的回报。但由此带来的问题是，对于新任经理而言，管理工作很少。结果，他们并没有真正学会如何管理，徒有经理的职务，却不会真正地管理工作。虽然他们期望未来获得新的提拔，但是他们并没有对此做好充分的准备。如果管理职务代表的是地位而不是一系列的管理工作要求，公司的管理就变得“形同儿戏”。把晋升作为对高绩效个人贡献者的一种回报，将给公司的管理带来巨大的麻烦。

·选拔个人贡献者担任一线经理，需要注意两项要求，一项显而易见，另一项比较微妙和隐蔽。显而易见的要求是完成任务、成就动机、勇挑重担和人际关系良好。微妙和隐蔽的要求包括：学习的兴趣和能力，充分运用所学知识的能力，乐于支持同僚提出的建议并推动这些建议付诸实施，对他人的成功表现出真诚的欣赏。他的上司应该注意到这些隐蔽的要求。

第3章 从管理他人到管理经理人员

从管理他人到管理经理人员，也就是从一线经理到部门总监（或高级经理）。大多数公司有一线经理的培训项目，但很少有公司为一线经理的上司安排相应的培训项目。部分原因是，公司错误地认为管理他人和管理经理人员之间几乎没有区别。公司的逻辑是，如果你能够培养出一线经理的领导技能，那么你当然也能够培养出与前一个职务相似但更重要的领导技能。另一方面是心理上的原因，这一职位常常只被看成是职务晋升而不是一个重要的事业发展阶段。与被提升为一线经理时的各种庆祝相比，晋升为部门总监时通常更多的是内心的喜悦。

但是部门总监与一线经理在领导技能、时间管理能力和工作理念方面都有重要的区别，如果没有实现这个阶段的领导力转型，总监们只是敷衍塞责，将给公司带来严重的损害。短期来看，人员管理将会出现混乱或不力。部门总监负责的是公司中人员最集中的部门，完成绝大部分的生产性任务，其结果直接与公司的产品和服务紧密相关。可以想见，部门总监如果不能胜任自己的岗位，工作质量和工作效率将会受到多大影响！事实上，他们的工作很大程度上决定着公司的执行力和竞争优势。

长期来看，领导力转型的缺失将会影响他们在更高领导层级的表现。我们曾与一些没有实现这个阶段领导力转型的高级管理人员共事，他们就缺乏关键的领导技能。这个层级的领导力转型包含了公司领导力模型的核心品质。

下面让我们通过一个领导者的转型经历，来看一家公司如何错失了这

样的培养机会。

授权的失误

20世纪90年代初期，维克受雇于一家大型技术公司，担任软件开发经理。从原先管理一个14人的软件应用部门到成为管理150人的部门总监，12名下属经理分别负责开发、采购和维护现有软件。维克的新上司面临重大的转型挑战、时间期限和竞争压力。

作为一线经理，维克非常胜任，他不仅接受了良好的培训，而且接受了360度评估来提高他对自己管理长处和短处的认知，以帮助他努力地克服缺点。在新岗位上，维克投入了大量时间学习他主管的所有项目，了解下属员工。他发现，有些重要的项目进度落后，很多下属经理不如自己优秀，团队士气低落（经常加班却业绩不佳）。

凭借担任一线经理培养出的果断和能力，维克很快采取了行动。通过定期项目检查、重新调整工作重点和配置技术专家，他取得了一些进展，但这些进展并不能令维克和他的上司满意，同时，他也为人的问题所困扰。每天早晨，一群人排着长队等在维克的门口，向他请示工作和获得批准。很快，维克就没有足够的时间来处理部门预算和项目问题。

部门总监工作的重点是授权给一线经理，体现在领导技能、时间管理能力和工作理念三个方面。维克没有对一线经理进行恰当的授权，相反还剥夺了他们应有的权力。他直接向员工布置工作，自己检查项目，剥夺了应该属于一线经理的职权。所以，员工们开始越过自己的上司与维克沟通，导致维克的时间紧张。

如果维克能够实现恰当的领导力转型，就可以做出不同的反应。从一开始就发挥团队的力量，听取大家的意见。如果建议不太合适，维克也不会轻易做出否定，而让一线经理做出选择。通过给下属做出项目决策的授权，从而让他们对这些决策负责，维克创造了一个良好的环境，让下属磨炼他们的领导技能。

同样，维克腾出更多的时间观察下属经理如何进行管理。维克第一次把他们当作从事管理工作的经理对待和评估，而不是把他们当作从事专业工作的个人贡献者。通过关注下属经理的领导技能、时间管理能力和工作理念，维克明确如何有效地教练辅导下属经理。

如果公司帮助维克顺利实现了这个阶段的领导力转型，他就可以把各方面工作做得很好。需要注意的是，维克的公司完全没有意识到他需要这方面的帮助。部分原因是看上去他已经做好了充分的准备。作为一名出色的经理，他似乎可以顺理成章地担任新的领导职务。但这种假象很容易让人上当，因此，在我们确定这个领导力发展阶段的能力之前，让我们把注意力集中在那些看起来适合，实际上却存在差距的信仰和行为上面。

部门总监错位的五种现象

专业能力很差的情况通常是不存在的。大多数担任部门总监职务的经理，都具备良好的专业技能。他们的提拔常常与他们担任一线经理时的出色业绩和专业技能密切相关，所以，在这个阶段，难以实现领导力转型的原因常常是在领导力的核心技能方面出了问题。

授权问题 一线经理常常存在这类问题，但有时可以敷衍过去。但随着领导层级的提升，授权不足的负面影响越来越大。如果一位领导者有7位直接汇报的经理和70名员工，他不可能亲自处理每一件事情。当他们的权力被削弱的时候，一线经理通常比个人贡献者更有挫折感、他们感到气馁（因为作为经理，他们坚信自己负有一定的决策责任）。更糟糕的是，由于决策集中和决策缓慢，工作的进度变得缓慢。部门总监自己承担了太多的工作，不断受到工作的烦扰，没有足够得力的下属经理可以帮助他。当然，授权问题也不仅仅是授权不足，有可能是授权方式不当，他们缺乏授权后的问责系统。

绩效管理问题 这个问题在于，部门总监很少或者不善于向下属经理提供反馈，没有给出正确的努力方向，下属不确定真正的目标是什么。换句话说，部门总监不能有效地与下属经理沟通。

团队建设问题 总监仅仅把下属经理当成个人，而不是把他们组织成高效的团队，无意之中助长了个人主义，影响了团队的信息共享和协同支持。

仅仅囿于完成任务的思维模式 总监们没有充分考虑新岗位的领导力转型，他仍然像一线经理一样开展工作，而没有意识到自己是一个经理人员发展的教练和导师，也很少对战略和文化层面的问题表现出兴趣。

选拔“自己人” 总监经常有机会选拔下属经理。遗憾的是，他们缺乏这方面的训练，经常选择和他们相似的下属。这不仅导致了人员结构不够多元化，而且由于他们缺乏领导才能，从而阻碍了领导梯队的畅通。总监也经常挑选自己的朋友或者从前的下属，而不是挑选真正有能力胜任一线经理岗位的人。这种做法可能引发重大灾难，因为这些朋友通常不愿意挑战他们的上司，从而不会给工作带来新的视野和理念。

部门总监该做什么

以下四种领导技能至关重要：

- 选拔和培养有能力的一线经理。

- 让一线经理对管理工作负责。

- 在各部门配置各种资源。

- 有效协调自己的直接下属部门和其他相关部门的工作。

下面，让我们分析一下上述每项技能，以及相关的时间管理和工作理念。

选拔和培养有能力的一线经理

选拔有能力担任一线经理的个人贡献者，对部门总监而言是一项陌生的工作。他们不习惯评价个人贡献者领导团队的意愿、沟通能力和计划能力，以及在压力下的决策能力。

决定领导人选，对他们而言常常是一件相对新的任务，他们需要对员工有足够的了解才能进行甄别，哪些人适合担任一线经理。让他们领导团队和领导项目，是两种识别人才的方法。

当然，有些部门总监不重视一线经理的选拔工作，习惯于选拔自己相信的领导者或者熟悉的人员。只有当部门总监意识到，他们不仅仅是在挑

选自己的团队成员，也是在为组织培养未来的领导人才时，才会真正重视这项选拔工作。我们也发现，有些部门总监在选拔一线经理时面临困难，因为他们不喜欢区别对待下属。挑选一名经理，等于间接地告诉其他人，你们不够好，这会让总监感到不舒服。部门总监需要学习如何有效挑选经理人员，虽然选择熟悉的人员或者与自己相似的人比观察、考验备选人员要容易得多，但是如果部门总监不在这方面投入足够的时间，他们就不能培养出选拔人才的能力。

培养一线经理是一项创造支持性环境的艺术，这意味着，允许他们犯错但不允许失败，积极支持一线经理学习面试技巧，撰写业绩评估报告，提出建设性的批评。总监需要艺术性地运用权力，激励和指导下属经理，而不是贬低或者打击他们的积极性。很多上司对一线经理犯错的本能反应是，当着他们下属的面进行严厉的批评，让他们觉得自己毫无权力。谨慎地运用权力，对部门总监非常重要，部门总监要清楚地知道给予批评的最佳时机（私下而不是公开），以及如何传递这种反馈意见（就事论事，而不是批评一个人的性格或者智力水平）。

让一线经理对管理工作负责

尽管他们作为一线经理时能够让员工尽职尽责，但作为部门总监，他们需要调整自己的工作重点。他们必须学会评估不同类型的工作，开发一种新的评价下属经理的工作框架。这种评价是基于下属经理决策的质量、绩效反馈的频率和质量，以及与其他部门协作的能力和通过团队产生结果的领导能力。熟练掌握这些技能，不但需要大量的实践，还需要一些时间

来学会如何设定既具有挑战性，又不是好高骛远的弹性目标。

部门总监工作的一部分，是调整那些不称职的一线经理。在很多情况下，这比调整普通员工困难得多。调整一名普通员工的理由往往很清楚，业绩不佳或者他的价值观不符合公司的要求。但调整一位新任经理或者将其解雇，则涉及很多无形的因素：不够重视管理，或者没有在管理方面花足够的时间。及时发现这些问题，并进行调整，需要巨大的勇气、坚定的信念和绝对的自信。让业绩不佳的一线经理继续待在原有的岗位，将会阻滞领导梯队的源头，流失业绩出色的优秀员工。因此，总监需要懂得何时进行人员调整。

在各部门配置各种资源

对于部门总监来说，这项工作他们并不熟悉，也不像听上去那样简单。学会资金调拨、技术资源配置、人员配置以提升业绩，是一项需要通过实践才能掌握的艺术。以下是部门总监需要回答的有关资源是否有效利用的问题。

·每个部门是否能够按时完成任务，并在质量管理和成本控制方面达到要求？如果没有，还需要其他什么资源？

·我们是否拥有最佳的内外部资源组合？这种组合应该如何进行调整？

·哪些部门在浪费资源？应该采取什么措施？

·考虑到整体的产出要求，现有的部门结构是否合理？哪些资源需要重

新配置？

·哪些人不适合在这里工作？如何尽快让合格的人员替换他们？

问题还没有结束，考虑到个人和部门的具体资源要求，还需要做出其他判断。

·哪个部门工作最有效，并应该给予新的挑战项目（风险最大的项目）？

·哪些部门应该获得更多的资源（因为它们能够更有效地利用资源）？

·谁应该得到最大幅度的加薪？

·谁最需要教练辅导？谁需要我投入更多的时间？

有效协调部门工作

部门总监必须打破部门藩篱，让信息共享，相互团结协作。他们要从只重视某个特定部门的功利心态，转变到对各部门一视同仁。同时，他们既要在一线经理中又要在员工中灌输平等的理念，让信息、想法在各部门顺畅地流动，促进工作，促进团结协作。

打破部门边界，既是工作理念问题，也是具体的工作流程问题。部门总监需要监督自己的部门和其他部门之间的协作状况，提出问题和改进意见。同时，他们要有一种更敏捷的管理技巧：理解、传达职能部门战略、业务战略和公司使命，通过传达和检查这些工作与公司战略的匹配程度，

帮助本部门与其他团队的有效协同，实现组织的业务目标。有效的跨部门合作通常会加速工作效率，一位能干的部门总监能够帮助组织获得更大的竞争优势。

如何帮助部门总监实现领导力转型

首先需要让他们意识到管理员工和管理经理人员之间的区别。在人们的思想里，这两类管理是相似的，因此必须进行有效的区分。必须有人最好是他们的上司向他们清楚说明新的领导技能、时间管理能力和工作理念。但是，仅仅将这些要求简单地进行描述，还不足以防止产生维克这样的现象，当一线经理工作不顺利的时候，还要替代他们工作。所以，必须有合适的目标和标准，帮助新任部门总监实现领导力转型。这些标准包括以下方面：

- 工作效率提高的程度；
- 工作质量提高的幅度；
- 教练辅导的频率和效果；
- 提升或者为其他部门输送一线经理的人数；
- 新任一线经理的成功率；
- 工作中的团队合作；
- 在新领域的团队合作。

所有这些标准中，最重要的是培养一线经理，使他们对新的岗位做好准备。缺乏经验的一线经理，可塑性很强，他们会自然模仿上司的一言一行。如果上司不能或者不愿意以身作则，树立正确的榜样，引导他们向正

确的方向发展，领导梯队在源头就会受到阻滞。如果组织出现了这种问题，唯一的办法就是从外部招募优秀人才，这注定要遭受失败。

部门总监工作的一项重要职责，是向一线经理传达正确的信息。教练辅导是一种更加互动的方式，它可以帮助部门总监传递他们的信息。从真正的意义上讲，教练辅导是一门需要身体力行地关心他人的艺术，它把领导与员工紧密地连接起来。当领导关心员工时，员工就能感受到，这是领导工作的重要内容。当教练辅导关怀严重缺失而工作压力又很大时，人员流动率就会很高，人们会辞职去寻找拥有更好的学习和发展机会的新工作。

这并不是说，每一位部门总监都可以培养成优秀的教练。没有人天生就是教练，有些经理人员天生就缺乏这方面的才能，但是大部分经理还是有能力去教练辅导下属（至少给予真诚的、有用的反馈意见）。这种能力的开发取决于上司的培养，还有外部专业教练的帮助。遗憾的是，许多企业的外部专职教练，由于不了解公司业务，很难给予真正有效的指导。我们通常建议，在教练技术培训课程之后，通过小组练习来进一步提升教练辅导技能。

最后，在这个快速变化和不确定时代，至关重要的是部门总监必须有全局战略思维。他们在向下属解释和传达公司的发展目标时发挥着重要的作用。如果公司忽视了他们的大局观培养，他们就可能成为变革的阻碍。例如，杰克·韦尔奇在通用电气公司刚开始推行他的变革计划时，部门总监层被称为“混凝土层”。一开始，他们抵制任何创新见解，将精简机构、裁员和授权看成是一种危险。通用电气公司决定，在克罗顿维尔培训

中心实施一项“卓越管理者”培训项目，这不仅有助于受训者获得必要的管理和领导技能，也充分阐释了公司再造的文化和业务背景，帮助学员理解公司战略，化解他们的抵触情绪，消除他们对公司变革的流言蜚语和错误认识，而这些正是阻碍部门总监积极、高效工作的关键所在。

及时发现在这个领导力转型阶段面临困难的部门总监，相对于发现顺利实现转型的部门总监，要容易得多。卓有成效的部门总监有什么特征呢？他们的工作态度和行为方式如何反映这个领导力阶段的要求？

一位优秀的部门总监

戈登在一家大型通信公司管理一个技术团队，有七位一线经理向他汇报工作。在职业生涯早期，他非常渴望出人头地，但到了年近40的今天，他变得重视工作的稳健性和意义。值得注意的是，来自上司、下属经理和同事的360度评估报告，对戈登做出了非常积极的评价。这并不是因为戈登是一个缺乏主见的人，或者在他手下做事很安逸。实际上，戈登对工作要求很高，他为团队和每个人设定了很高的考核标准。但是大家认为，戈登的要求是公正的，而且他清楚和及时地阐释了他的要求。戈登也非常清楚自己的主要工作职责：培养优秀的经理人员。他总是在下属工作出色或出现错误时提供真诚的反馈意见，随着经验越来越丰富，他的反馈意见也更加明确和有建设性。尽管他的反馈可能一开始刺痛了某些人，但他不会把批评意见转变为人身攻击。戈登非常了解下属，总是针对下属的不同需求，因人而异地与他们互动交流。当他谈起自己的下属时，自豪之情溢于言表。他认为，自己的重要成就之一，就是许多下属经理得到了晋升，并在新的岗位上工作出色。事实上，公司其他部门的员工也想在戈登手下工作，因为戈登在培养未来的公司高管和领导人才方面，比其他任何人都做

得好。戈登也非常善于授权，为下属提出工作目标，允许他们以自己的方式去实现目标。他也精于人才选拔，并在这方面投入了大量的时间。

出于个人的原因（他不想搬家），戈登可能不会在公司获得新的晋升。但是，他完全履行了一位部门总监的职责，甘当新任经理事业发展的“起飞坪”。

常见问题

问：我是一个小公司的职能部门主管，我们公司没有部门总监的职位。我应该如何做，才能确保学到部门总监职位上的管理技能呢？

答：尽管你是一个职能部门主管，你仍然必须做很多部门总监的工作。所以，你的工作应当关注帮助业务总监学会如何管理，并让他们对管理工作负责。同时，你要在整合自己所管理的工作单元方面多下功夫。不幸的是，因为你更多的是在参与日常的事务和产出，而很少做职能部门主管应该做的工作，故而你最大的问题在于你无法发展职能部门主管的管理技能。认真阅读职能部门主管的章节，检查一下你的日程表，以确保你为恰当处理职能部门主管的工作留出时间。很可能情况是，你花在业务总监工作上的时间比花在职能部门主管工作上的时间要多。

问：在选拔一个部门总监的时候，要看哪些最关键的东西？

答：首先，寻找对管理工作有真正热情的人，这意味着此人必须有合适的工作理念。当你完成过一次工作理念的转变后，下一次就变得容易了。其次，看这个人有没有表现出系统思维能力。部门总监要把自己负责

的业务单元联系起来，同时要把自己负责的业务单元和同僚们的业务单元联系起来，发现并理解工作流程、哪些工作必须联系起来以及怎样建立这些连接，这种能力对问题的解决和组织的建立都非常必要。部门总监必须观察整个公司，并理解公司应该如何运营。这种能力很难被教会，必须得到重视。

问：在做继任计划的时候，我们应该如何对待部门总监这个层级呢？

答：部门总监是第一个完全依靠管理技能而非从事专业技术工作的管理层级，因此这也是最适合跨职能调动的层级。事实上，管理技能的提升是领导者成功的关键，而这个层级上的跨职能调动可以加速领导者管理技能的提升。

问：“管理经理人”这个职位设置不止一个层级，这有可能吗？我们是一个非常大的公司，在职能部门主管和一线经理之间，设置了两个层级。

答：是的，大公司有两个“管理经理人”的层级，这是很有可能的，这种情况出现在公司跨多个地域或者公司的员工人数非常多时。这两个层级应当以同样的标准衡量，不同之处主要在于管理的对象。较低层级的“管理经理人员”管理的是一线经理，而较高层级的“管理经理人员”管理的是低层级的“管理经理人员”。两个层级的主要职责都是整合工作、分配资源和培训管理者，区别主要在于教练辅导和发展下属的要求。

一线观察

·本章对管理者角色做了清晰的区分，很受读者欢迎。一个知名的电子

产品生产商把“管理经理人员”的角色用很大的字体写在工厂的墙上，让每个人都知道一线经理和部门总监的区别，帮助每个人知道遇到问题应该向谁诉求。而过去，计时工人经常跳过一线经理直接去找部门总监，部门总监经常向计时工人直接分配任务。

学会正确的提问是部门总监一个非常微妙的技巧。最常见的情况是，他们询问一线经理（询问这些问题的时候，实际上他把一线经理当成了“管理自我”的一线员工）一些产量或者质量方面的问题，如“你什么时候能完成这个项目？”或者“为什么产品质量会有问题？”当他们询问这些问题时，一线经理会负起责任，完成这些工作。他们会通过这些问题认定部门总监想加速进程或者保证质量。这些因为非凡的个人能力得到提升的一线经理通常的做法是，恢复到原来的角色，成为“管理自我”的一线员工。因此，部门总监应该问的是管理和领导方面的问题。例如，“你应该怎么做才能保证项目能够按时完成？”或者“你手下的员工对质量标准理解多少，你如何保证产品可以达标？”这些问题会引发不同于上述的回应，能帮助一线经理聚焦于正确的工作。不能向一线经理恰当地提问，将抑制一线经理的发展。

要认识到“不明确地带”给这个层级管理者带来的难度。部门总监通常不参与公司战略和发展方向，也不应该亲自做技术性工作或指导一线员工的工作。所以，他们既没有领导这个公司，也没有触及产品。他们非此非彼，导致他们忽视了自己真正的角色——将高层战略传达给基层员工，将基层员工的执行能力反馈给战略制定者。如果他没有和上司进行足够的沟通以了解公司战略、发展方向、公司要务和问题，他就无法用这些指导下属的工作，只能凭借自己已经知道或者理解的东西和他们沟通。这样，他

们通常就被称为“混凝土层”。

·要理解，管理深度的缺乏通常是源于公司对部门总监层面的要求不够。公司不要求他们参与开发预算或者制订长期计划。取而代之的是，他们把部门总监视为一线经理的扩展。增加对部门总监的要求，给他们自己制作预算的权力。确保以适当的代价完成正确的工作，应该被视为这个层级的常规做法。参与长期计划对他们是一种拓展，为他们提供机会展现自己成为事业部副总经理的潜力。一定不要因为对部门总监要求不够，而人为制造一个事业部副总经理继任的鸿沟。

第4章 从管理经理人员到管理职能部门

从管理经理人员到管理职能部门，也就是从部门总监到事业部副总经理（职能部门主管），这是一个很大的晋升。在小公司里，事业部副总经理是班子成员，有资格享有股票期权、俱乐部成员资格、车辆、公司主管地位和其他形式的身份特征。被任命为事业部副总经理的人将成为企业高管团队的一员，并向事业部总经理负责。大多数情况下，他不久前的同级同事现在要向他负责。他以前所工作的职能部门同事即使现在比他低两三个层级，也要向他负责。作为分管事业部副总经理，他将以不同于以前的方式进行经营管理。虽然他的业绩在一定程度上取决于他如何使用所获取的信息，但他也清楚，他并没有获得想要的所有信息，也不确定已有的信息是否全部准确。所以，如果他想要继续在该层级上取得成功，就必须能够熟练地收集和理解信息。

所有这些都需要成熟的领导技能，而这样的技能要靠他自己获取。成熟的领导者具备移情能力，能够把握时机、准确判断，并且掌握信息来源；他们已学会设法通过正式和非正式的方法来收集公司内外的信息。他们学会了如何在不抑制创新和冒险精神的同时与他们的下属交谈（并纠正他们）。他们已经意识到长期和短期规划的重要性。换言之，不管作为管理者还是领导者，他们都已变得成熟。有些领导者永远都无法成熟起来，这给他们的部门和业务带来很大损害。领导力成熟度是描述这个阶段要求的一个总体概念，要培养它就要先理解它，让我们先了解它的两个基本要素。

成为一名成熟的事业部副总经理

要明白“成熟”的意思，让我们先后从职能和业务的角度看待这个词。

从职能角度看，成熟是指从多个角度对职责进行思考的能力。处于职能管理层级以下的人通常给人的感觉是他们的职责彼此割裂。作为事业部副总经理，他们必须转变想法，坚信自己的职责是为了支持总体的业务目标。这样的信条导致如何权衡工作中的困难变得必要。这也意味着职能部门的领导者要创造出新的职能结构来更好地支持公司的需求，他们需要将结构从集中式改为分散式，同时忍受转变带来的困难。

领导力成熟度还涉及学习如何与多层级的群体交流。由于额外层级增加，同时也由于人员横向（在不同的办公室、地区和国家）和纵向分散，使有效的交流变得更为困难。在职能部门之前的管理职位上，他们习惯于经常与直接下属见面，开展一对一的面谈。但现在这种模式并非一直都可进行。交流的双方有时候相隔很远，有时候他们挤不出时间进行这样的交流，因此，成熟的领导者应当学会委派任务和信任下属，而不必总是亲自参与频繁的长篇对话。这样的领导方式也适用于领导者在纵向和横向层面展开管理。

在职能部门要一起为了公司利益合作时，领导力不成熟就会显现出来。通常，在找出谁该为问题负责或者在事情进展良好、要决定谁应得到奖赏时，经理们就会被卷入其中。虽然公司对任务责任的划分可能是超越职能边界的，但他们不会照此进行绩效评价和奖惩。因此，不成熟的事业部副总经理就会在项目成功之后为团队的奖赏争执不休，因为他们做了大

量的工作，或者他们会指责其他事业部副总经理的过失。他没能与其他职能部门进行有效协调并克服困难，他缺乏成熟的领导方式，只是一味地怨天尤人。

成熟度的另一方面还涉及要像商人而不是官员那样思考。对于在部门层级工作了十年以上而且没有任何其他经历的人来说，这是一个重要的思维飞跃。事业部副总经理并没有接受这样的教诲：要能够考虑一项决策如何影响一个人所处的“群体”以及范围更大的社会。因此，发展关注整个企业的视角而不仅是部门的视角才能形成成熟的观念。

全局视角源于实践经验。理想的状态下，公司在专职工作组、委员会和项目团队中都要有年轻、高效率的人才，公司应当给他们委派任务，这些任务能迫使他们有效规划和执行那些超越职能范畴的创意。通过开发一个跨职能部门的关系网络，以及积极锻炼战略思维，他们更可能快速成长为领导者。

领导力不成熟很难进行鉴定。如果一位事业部副总经理在他自己的职位上非常出众，有很好的业绩记录，他的缺陷就会显得相对不重要或可能被忽略。在这个层级上，你要清楚哪些行为和态度暗示着领导力尚不成熟，而我们正好有这样一个经典案例与你分享。

新任事业部副总经理的常见缺点

威尔的发展一帆风顺，在其职业生涯的大部分时间里，他都在管理生产部门，并对最新的生产流程和设备表现出极大的兴趣和学习能力。当威尔被提升到新的职位上，并且负责公司最热门的新产品的生产时，他提出的创新的产品改进和成本缩减方案引起了管理层的关注。成为部门总监之

后，威尔很满意他的领导职位，他在军队时也曾担任过领导职务。

大多数情况下，威尔做得很漂亮。他授权下属测试新发明的生产技术，并教他们如何培养自己的下属。尽管满足于工作的进展状况，威尔却抱怨没有足够的资金来加快生产产能的增长。在威尔任职的两年里，他的业务规模扩大了一倍，他和团队成员也因他们所做出的贡献而得到了奖励，其中最好的奖励就是威尔被任命为制造部门负责人。

威尔管辖九位部门经理，他们负责生产计划、质量控制、采购、制造和其他领域。此外，信息技术主管、人力资源主管和其他支持性人员不定期向威尔汇报。威尔提升得太快了，上述经理大部分都比威尔年长。

作为主管领导，威尔努力获取采购和其他两个生产操作领域的知识，他之前很少接触这些领域。他反复了解这些领域，并审查他们的目标、计划和预算。经过威尔自己所认为的客观分析之后，他认为采购环节运转不佳，其他两个生产操作领域人员过多。他断定，如果将用于这些领域的资金转移到他之前的新产品生产领域，将能很好地满足生产制造部门的需求。

在威尔缩减预算后，负责这些工作的直接下属被激怒了。当威尔声称自己观察到他们缺乏效率时，采购部门负责人当即辞职。威尔的上司知道后，比那些直接下属更生气。威尔的肤浅分析并没有揭示出那两个生产操作部门在维系客户关系方面所发挥的决定性作用，也没能反映出采购部门已经筹划已久，准备寻找那些质量下滑的供应商的替代人选，采购部门负责人很善于寻找优质产品供应商并与他们建立合作关系。威尔凭借他那有限的知识和专业技能就贸然下结论，还把他的发现当作借口来为他先前钟

爱的项目提供资金。简单来说，威尔没有培养出作为一名成熟的领导者应该具备的领导力。

当某人专注自己喜欢的事物，这预示着他将在这个阶段面临难题。通常，新任事业部副总经理都会被安排管理多个领域，他们对这些领域并不熟悉或根本没有相关经验。没有好的参照，他们就会高估自己以前熟悉的职责领域的价值，低估他们不熟悉的领域的价值。威尔应当从关注部分新项目为主的操作导向过渡到关注该部门所有项目的战略导向。遗憾的是，没有人告诉威尔该这么做或者让他往这个方向发展。

战略思维：胸怀全局

最优秀的事业部副总经理是那些具有战略思维，并在具体管理时胸怀全局的人。要同时具备这两个条件，需要一定程度的领导力成熟度，这不是大部分职能部门主管天生就具备的。在某个职能领域工作就是要战略性地思考，并且负责该职能范围内的一两个领域。大部分职能部门主管在一两个领域内表现出色，从而变得成熟起来。例如，市场营销部门的负责人可能会擅长以下某个领域：广告、沟通、品牌管理、产品管理、直销等。当他擅长其中某个领域时，其他领域内他的能力就往往是有限的。很少有人能理解职能范围内所有领域的最新知识，很少有人能平衡现有的职能要求和未来业务目标间的关系，很少有人能明白所有其他领域的职责和对公司的贡献度，以及这些领域与他自己的职能之间的相互影响机制。

要保证领导梯队在这个层级足够开放并具有较高的灵活度，职能部门主管必须学会重视、培养必要的工作能力，在职能战略与整个职能部门管理上下功夫。如果缺乏足够的人才，他们还应随时准备好能够从外部招募人才以满足部门工作的即时需要。让我们先审查战略方面的要求。

职能战略

在晋升到这个领导层级之前，领导者已经在自己的职能范围内为职能战略实施制订出支持性的经营计划。现在他们必须提升为制定职能战略。以下是该层级战略的五项要求。

长期思维（3~5年） 事业部总经理必须制定出长期战略，而副总经理要制订出与长期战略相吻合的计划。对于那些习惯于以年为单位思考工作的经理来说，将职能战略的时间框架与事业部战略的时间框架相匹配是项陌生的任务。成熟度的概念在这里再次凸显其有用性。

觉察最新发展动态 这对职能部门主管是一个挑战。职能部门主管要积极掌握技术方面、经营方面和专业方面的最新进展，这一点非常必要，会直接影响到他们部门对企业竞争优势的贡献能力。在目前的环境下，达不到最先进的水平将会落伍于时代。在网络社会，新技术信息很容易就能被他人获取，同时人们可以通过互联网寻找争取新机会。职能部门主管需要利用网络和其他工具了解那些能让他们的部门保持或达到优势地位的新进展。戴尔、丰田等公司就是通过瞄准最新发展水平的职能战略来取得竞争优势的。客户根据他们的规格需求来定制电脑或汽车，并且很快就能收到货物。需求流动技术已为这些公司带来竞争优势，同时，掌握新流程和新技术的职能部门主管也能帮助他们的公司获取相似的优势。

全面了解商业模式的细节、长期的战略方向和目标 这看起来似乎显而易见，而且易于实现，事实却并非如此。新的职能部门主管通常只是片面地了解甚至误解这项工作，有时是因为他们在各自的业务领域工作太久而缺少与外界沟通。成熟的领导者能够意识到他们必须把握整体而不是那个让他们觉得惬意的细节。如果职能部门主管能回答以下问题，就证明他对商业模式和长期战略的理解很深入。

·该业务要实现的目标是什么？

·在市场中想要如何给自己定位？

·战略在最近是否发生改变或是否将要发生改变？

·我的部门是否能为公司的竞争优势做出贡献？

·每个职能部门必须为该战略贡献什么？

·我的部门做出的努力如何影响该战略？

·我的部门如何影响其他部门所做出的贡献？

·在该业务领域，如何实现盈利？

将职能部门的所有方面纳入战略思考 在此，职能部门主管要转变他们之前的时间管理方式。过去，他们可能只花很少时间来了解那些他们不负责的职能领域。但现在，了解其他职能领域是必需的，并且他们要花很多时间。不管一位职能部门主管的直接下属多有能力，他都要负责将所有的零星意见整合成切实可行的战略。如果没有足够的知识，他无法有效地做到这一点。

在支持业务战略、盈利和竞争优势（而不仅仅是支持职能领域的成功）的职能领域进行权衡的能力 这要求职能部门主管识别不同职能部门之间的联系。有时这些复杂的联系必须通过持续的对话才能发现。因此，职能部门主管需要花时间与他们的直接下属交谈，了解他们的每个团队如何与其他团队很好地合作。职能部门主管还要了解战略和系统思维，这样才能将他们正在负责的事情与更大的业务问题和目标联系起来。

管理整个职能部门

整个职能管理领域拥有众多职责，其中最重要的职责可能是如何进行有效沟通。在过去的职业生涯中，经理一般已经具有自己的沟通技能，但现在是要从交谈转变为倾听。这个层级的领导是信息密集型的，如果一位经理没有充分利用所掌握的事实和想法就做出决策和政策发布，这将会造成领导梯队的严重阻滞。从外界的客户、供应商和行业分析家以及内部的同事那里征求意见和信息是必要的。在公司内部，必须给予每位员工平等的倾听机会。在职能部门各个层级安排与员工的例行倾听会议是绝对必要的，这是建立“纳谏能力”和在危险与机会出现前觉察它们的唯一方法。举办这些倾听会议时，经理们应该积极倾听并且开放思想，这样才能回答以下问题：

·员工们都在做什么工作？

·他们是否得到合理的管理、发展、奖励和指导？

·他们是否对业务战略、盈利模式、职能战略、商业挑战、竞争形势和短期重点工作有足够的了解，以便正确地开展工作？

·他们面临什么问题？

·阻碍是什么？

·在改进他们自身、所在职能部门以及公司绩效方面，他们有哪些想法？

·正在发生什么创新？

·决策周期的速度是否足够快？

倾听（与“只讲不听”相反）是成熟领导者的特征之一，积极的倾听需要耐心、共鸣和平易近人。显然，职能部门主管也需要和他们的员工交流。在这个领导层级上，管理人员不可以沉默寡言、独断专行，也不可以只与他们的直接下属交流。由于要了解更多层级的想法，职能部门主管必须要与各级管理人员和所有下属部门的职员交流。互联网、内部网、传真或其他手段的使用促进了一些对话的实现，但是仍无法替代面对面谈话和由此产生的情感成分。这就意味着职能部门主管需要在倾听方面投入更多的时间，减少在一般性事务上所花费的时间。

职能部门主管必须掌握多种倾听技能。例如，他们既要聆听说出来的内容，还要领会那些话外音。他们要留心大家回避的话题，以及解决特定问题时犹豫不决的态度。他们还要能够反复将谈话内容与谈话对象的背景联系起来，这是指对话中的每个人都有其自己特殊的假设和经历，这些假设和经历塑造了他们的谈吐风格。在进行绩效评价时情况更是如此，一个人可能认为某项业绩很出色，而另一个人可能觉得很一般，这取决于他们的背景和经历。职能部门主管要学会在交谈时考虑这些不同的背景，以避免误解。

重视你所不知道的

由于职能部门主管要应对如此多新的陌生问题，这样的挑战是双重的。

·他们如何学习应对新问题？

·他们如何学会重视这样的问题？

对年轻、有上进心和有抱负的职能部门主管来说，重视新出现的陌生事物是一个特殊的挑战。由于不够成熟，他们常会陷入陷阱，想要知道所有的答案。觉得自己一定要“对得起”他们的晋升，他们上任的第一天就造成领导梯队的阻滞。他们绝不愿意问问题，或者说“我不知道”，以免被他人认为他们不应被提升到其所在的领导层级。在理想状况下，职能部门主管喜欢学习他们不懂的东西。在他们上任初期，他们的下属也乐于接受和解答这些问题或不确定的情况。客户和终端用户也同样很乐意为他们提供知识和想法。关键在于职能部门主管要积极与其他人对话，仔细倾听并思考他们所听取的信息。他们只有在完全理解自己的工作后才会真正去重视它，而学习的热情有助于他们适当地调整自己的理念。下面的故事就证明了这一点。

罗恩的故事

罗恩被任命为一家中型运输公司的销售主管。他来到新公司时声誉很高，被全权委托去重振一个经营不善的销售团队。尽管这是他第一次担任职能主管，罗恩的确是这个领域的专家，他曾帮助前任雇主的销售团队取

得很好的成绩。罗恩很容易就在销售部门进行了一次彻底的大检查，他辞退了很大一部分员工，任命自己带来的下属，制定以前曾为他带来成功的制度。

幸运的是，罗恩曾接受过良好的培训。他经历了现任职位前的每个领导阶段，并认识到在经历这个新阶段时，他必须转变他的工作理念、学习新的领导技能和时间管理能力。因此，他没有重复以前所做的事情（把精力和时间集中在提高销售业绩上）。相反，他努力与他的直接下属、年轻的销售人员、客户服务代表和执行人员开展面对面的交谈。虽然公司的首席执行官将罗恩招进来，但罗恩并没有把精力都放在与首席执行官搞好关系上；他努力去了解其他职能部门主管所关注的事情。收集到足够的信息后，罗恩制定了一个战略，将公司的复杂事务及其部门内的下属职能部门间的关系全部考虑在内。令大部分管理层人员惊讶的是，他选择关注客户服务的改善。因为大家都以为他会从公司外引进顶级销售员，或者重组销售团队，使其变得与他在前任公司所带领的高效团队相似。然而，罗恩认真倾听并战略性地、全面地思考他管辖的部门业务。销售增长缓慢主要是因为客户服务不到位，而不是销售力量薄弱。这一做法吸引了新客户，同时也维护了现有客户。

幸亏罗恩的洞见，公司的绩效大幅度提升，他也被提升到担负更大职责的新职位。

识别职能紊乱的信号

如同更低层级的领导一样，职能部门主管常常依赖相同的领导技能和时间管理能力，延续前一职位的工作理念。虽然这清晰地预示着他们没能很好地实现角色转型，但他们在某一下属职能部门的优秀绩效常常掩盖了这样的预警。他们看起来似乎做着了不起的工作，因为他们不断想出好主意，在一个领域内不断做出好成果，但其实他们阻碍了整个领导梯队，因为他们没有理解到这个领导层级上真正重要的职责，没有实现角色转型的经理所履行的职能无法使业务朝着战略目标迈进。由于他们对某些工作内容的偏爱，他们在职能部门内引起了愤怒、不满和职员流动，他们最后也会因损害职能部门的长期绩效而失败。

要识别在这一阶段出现问题的经理，请看以下三个方面的症状。

（1）无法从项目运作导向转变到战略导向。

·缺乏经营业务的整体思维。

·缺乏长期考虑（更多关注短期）。

·缺乏将职能活动与业务目标相联系的职能战略。

·忽视公司的职能部门标准、需求、政策和规划。

（2）不能重视和应对不熟悉或兴趣不大的工作。

·花很少时间抑或不花时间与不熟悉部门的人员交流或处理相关问题，

把大量时间花在熟悉领域的人员和事情上。

- 在薪资、奖金和预算方面表现出对熟悉部门的偏爱。

- 其职能部门内的人员流失率高于正常比率（虽然这也可能归咎于必要的人员清理）。

（3）作为领导者的表现不成熟。

- 不是很愿意承担领导者的职责，更乐于扮演事必躬亲的管理者和执行者。

- 不相信他人，尤其不相信不熟悉的职能部门的下属。

- 不能授权，必须掌控所有事情。

- 倾听和表达方面的沟通能力很差，除了与亲信下属打交道外，不与他人接触。

- 授权过多，缺乏有效的控制系统（或者相反）。

虽然领导者不成熟在前两个方面也有表现，但第三组症状则更能显示某位经理在这个阶段遇到麻烦了。

培养成熟的、有战略思维的、全面的职能部门主管

成熟是从成功和错误中学习的结果，换言之，学习源自经验。理论上来说，人们应该可以从更大的范围来考虑业务，既能在成功，也能在失败的情况下深思熟虑。他们通过展现自己的不成熟行为，并通过咨询、培训和反馈等途径从自己的错误中吸取教训。虽然很多相对年轻、高绩效的员工正在被提升到职能部门主管的职位，但他们的成熟度很可能并没有得到全面的发展。要帮助这些领导者成长，需要将他们安排到背景、技能和经验各不相同的职能部门或下属部门的特别小组、团队和管理委员会中，与多元化背景的同事一起高效工作，这将是宝贵的成长经历。职能部门主管不仅会学习到新工作领域的知识，还会与使用不同方法和技能的其他人建立关系，这样能使他们摆脱熟悉职能的限制，帮助他们看到更广阔的选择。

培养战略思维能力是一个更正式的过程。在该职位上工作3~6个月，这些能力的培养需要通过大学培训课程、咨询项目或者内部培训课程来完成。然而，最好的培训方法应当包括亲身实践活动，开展这些活动时，领导者需要利用该职能部门的资料、面临的挑战和相关资源。任务完成后，他们应该获得评估和反馈。

旨在帮助领导者成为全面职能部门主管的培训可能涉及多项活动，但最好的一项活动就是与其他职能部门主管交流，他们能够分享各自对这一特定管理岗位职能的看法。他们觉得什么地方需要改进？如何有效协同？同级人员的观点可以为新的职能主管提供更多见解，这将远远超出他平常

所拥有的认知范围。

公司可以通过一个培养进度表定期检查领导者的成长速度。如果要成功地实现这一新的领导力转型，职能部门主管就要在如何支配时间上做出重大调整。需要安排用于制定战略、与各个下属职能部门代表交流的时间。职能部门主管要在日历上标记出这些活动的日期。此外，他们还要花时间找出跨行业的学习标杆、参与社交网络，例如，青年总裁协会（YPO group）等。对职能部门主管的工作日程定期检查，将了解他们是否在成长为合格的职能部门主管方面真的花了时间。

评定领导者成长的最好方法可能是观察其成熟度，我们已经发现很多可能的信号，但成熟度也可以用谦虚等特征来评价。一位成熟的领导者并不需要精通每个职能领域（事实上也不可能），但他愿意承认别人比他知道得多，愿意向他人学习。同样，成熟的领导者意识到如果 they 要成功，就必须同他人合作。要做到这一点，他们应学会授权、沟通，并确保信息顺畅、快速地流动。

最后，成熟度的一个清晰信号就是摒弃以前的老套做法。当老的做法成为规则，职能部门和下属职能部门就只会各行其是而无法合作。尽管管理层试图摒弃这些固有做法，但陈旧的态度会依然存在。成熟的领导者要转变这种仅服务于本职能领域的意识，建立一套更综合、更全面的经营理念。

常见问题

问：除了履行职能外，职能部门主管的主要目标是什么？

答：职能部门主管的主要任务是为一项业务或一个公司建立竞争优势。他们通过为客户提供服务来决定如何击败竞争对手。他们必须清楚竞争对手都在做什么，并找出实现业务差异化的方法。例如，“我们比竞争对手拥有更优秀的员工，因为与同行业的其他公司相比，我们的招聘、培养和培训都更为有效”，或是“我们在解决客户问题和服务客户的时候更具创新精神，因为我们进行了更有效的市场调查和客户沟通工作”。职能部门主管必须将自己看成是竞争前线的一员，正在与那些试图在市场中获胜的对手进行直接竞争。

问：为什么职能部门主管常常与他们的同僚（即其他职能部门主管）竞争而不是合作？

答：职能部门主管的两个常见误解可以用来解释这个问题。首先，这些领导者在争夺公司资源的时候常常假设这是一个“零和游戏”。他们相信其他经理所获得的每一元钱都是自己所损失的，因为整个企业的总资金额是固定的。其次，他们展开竞争而非合作是因为继任未决——他们认为自己是在与同僚竞争下一任事业部总经理的职位。

这些假设都是错误的。在第一个误解中，企业发展并不是零和游戏。企业总体上发展得越好，各部门就能获得越多的资源。因此，职能部门主管必须意识到如果他们不能帮助其他职能部门，这种缺乏合作的行为就会反过来先影响整个企业，然后影响他们的资源分配。从乐观的立场看，他们应该明白如果他们帮助其他职能部门实现了企业目标，就会创造新的利润并且赢得他人的好感，这将使得公司资源更容易获取。同样，个人成功

和进步只有在企业成功时才更有可能实现，以付出同僚代价而获得的个人成功不会给企业或者个人带来任何好处。

问：培养高效职能部门主管的最好方法是什么？在他们到达这个层级之前或之后，是否应该接受跨部门的管理任务？

答：某些下属职能部门的任务对职能部门主管的发展很有帮助。例如，生产、制造、工程、质量控制、采购和生产计划方面的任务，或者至少三个领域内的任务有助于人们为制造职能部门经理的职位做准备。其他职能部门还有多级下属部门，它们的任务都需要掌握。从单一的下属职能部门获得晋升并不能获得想要的成就、经验和知识。而且，应当在到达职能部门主管职位前提供跨职能的任务。对企业的不同见解以及其他职能部门工作的一手知识对于准备成为职业部门主管的人来说，是很有用的准备。

一线观察

成为职能部门主管的过程比我们之前所描述的更为棘手。新的职能主管必须理解他们不再是职能部门的一员，而已成为该职能部门的领导者。履行职能工作，例如解决最难的技术或专业问题，已不再是他们的职责——不管这些任务有多么重要。这样的工作应该是让部门总监或更低层级的人员来完成。在职能问题方面的应对和处理将会使职能部门主管陷入日常或近期工作，尽管他们更应关注未来的发展。当他们解决了最艰难的技术或专业问题，其他人员就不会学习如何解决这些问题了。

·让我们先明确在特定环境下如何界定职能部门主管的问题。有些公司只有一个业务单元，它们的首席执行官既是事业部总经理也是首席执行官。因此职能部门主管同时领导公司的职能工作和事业部的职能工作。公司的职能工作使企业得以维持经营，也使企业在业界有一定地位。

·企业的职能工作集中在服务客户或者确保客户服务质量方面。在这种单一的业务配置中，公司的职能工作常会受到不良影响，而长期增长也遭受损失。职能部门主管必须有效组织以完成公司的职能工作和事业部的职能工作。

·另一类例子来自这样的公司：产品经理向事业部总经理负责并且承担盈亏责任。产品经理认为自己承担的是事业部总经理的职责。然而这种盈亏责任的承担方式通常是错误的。他们其实不需要承担成本和收益的责任，甚至不需要承担其中任何一项责任。大部分成本发生在制造环节，而这个环节并不对产品经理负责；收益是销售部门产生的，也不对产品经理负责。因此这些产品经理虽然影响着产品的生产和销售，但并非直接管理上述过程。这些职位应当被界定为职能部门主管而不是事业部总经理，战略和竞争定位是职能部门主管职位的关键要求，但是与事业部总经理的要求还有差距。

·无法在职责范围内维持业务或企业的利益是一种常见的严重问题。如果职能部门主管在孤立的状况下工作，不与事业部总经理或其他职能部门的同级别人员合作，该职能的价值就会大打折扣。正在开展的工作可能很符合职能标准，例如，科学而精确的调查或高质量的招聘项目，但不能支持整个业务策略。很多情况下，职能部门主管是对专业领域而非企业展现

忠诚或做出奉献，或者职能部门主管也可能不同意这项业务策略。不管原因是什么，要保证职能部门主管了解并接受业务策略，该职能部门的所有成员也要如此。

急于任命职能部门主管层级的人员对个人和公司来说都是不利的。不要屈服于诱惑而急于将聪明、有抱负的人安排到这些关键职位。我们发现这些职位太重要了，不能交给没有做好准备的人，不管他们有多聪明。本章强调情感成熟是一项主要的要求，大多数人要花上好几年时间来培养这种情感。如果年轻人看似很快便掌握了下属的职能，就在提拔他们成为职能部门主管前先让他们成为部门总监，并承担跨职能的任务。作为一名职能部门主管，更宽广的业务视角和对新职能的学习将会为竞争优势的追求奠定良好的基础。跨职能的任务转换有助于他们变得成熟。

第5章 从管理职能部门到事业部总经理

许多公司高管把担任事业部总经理的经历看成是他们职业生涯中最愉快的时光。作为事业部总经理，他们全面负责产品或服务的研发、生产、营销等工作，同时，对成本与收入承担责任，有很强的掌控权。第一次担任事业部总经理意味着一个巨大的挑战——可能是所有六个领导力发展阶段中最大的挑战。这不是简单掌握新的领导技能和时间管理能力的问题，事业部总经理将不得不改变他们的思维模式。

任何从事事业部副总经理晋升为事业部总经理的领导者，都注定要经受“领导力变革”。事业部总经理处在一个众目睽睽的位置，所有的职能部门主管、公司高管、金融界以及其他利益相关方都密切注意着他的一举一动。许多事业部总经理都有“孤身应战”的感觉——比起担任副总经理，他们从上司那里得到的指导少之又少。此外，工作越来越复杂，制定业务战略和整合各部门工作需要把各方面的分散信息综合运用。当然，还存在一个巨大的工作理念转变：从重视主管职能部门的作用到全面重视所有部门的作用。

当前，随着电子商务的普及，企业竞争的方式正在发生根本性的变化，这对事业部总经理工作的影响比对其他层级领导工作的影响大得多。

接下来我们深入分析事业部总经理面临的几个富有挑战性的转变：领导技能、时间管理能力和工作理念，以及为什么事业部总经理岗位把那么多非常成功的事事业部副总经理搞得焦头烂额。我们先来看看一位非常聪明、富有才华的事事业部副总经理第一次担任全面负责工作的领导者时是如

何应对的。

并非只有超人才能做出超凡业绩

卡特琳娜是一家大型金融服务公司优秀的事业部副总经理，作为业务主管，她成功地扭转了公司的信用卡业务。她对金融业务的敏锐，以及对信用卡业务运营细节的把握使她创造出引人注目的业绩。当卡特琳娜受命领导一家刚刚兼并的南美银行时，没有人感到意外。卡特琳娜曾在多个国家工作过，对国际性工作非常适应。这家银行处于亏损状态，原因包括支行太多，缺少明确、系统的战略和监管不力等。她为有机会全面领导一家银行重振业务激动不已。

卡特琳娜有信心重振这家银行。她大权在握，对于实现公司高层的期望毫不怀疑，但卡特琳娜错了。虽然她在成本控制方面做得比任何人都好，但她的重振战略基本上是操作层面的。她希望完全依赖自己的专业优势使银行每项工作都正常运转。她通过实施更有效的流程极大地增加了信用卡业务的盈利，并试图在更大范围内如法炮制。一些新流程是有效的，但这远远不够。该银行产品组合十分广泛，有些产品已经过时，她应该放弃这些产品而不是更有效率地运营这些产品。她考虑的是“把事情做得更好”，而不是“我们应该做这件事情吗”。

卡特琳娜意识到仅仅改善流程是不够的，她废寝忘食地深入银行每一个部门工作。在担任事业部副总经理时，为了达成既定目标，她经常开夜车通宵工作，并取得了成功。现在，这种“超人”般的努力却失败了。面对问题的复杂性，她一筹莫展。卡特琳娜反复考虑是否该关闭不盈利的支行，但支持者与反对者力量相当，她难以采取行动。卡特琳娜过细的管理

方法触及银行的潜规则，人们不喜欢被一个外行告知每天应该做什么。很快，人们不再主动参与，只是让干什么就干什么。

卡特琳娜想向上司求助，但她不愿意这样做。她知道大家都在注视着她，期望她做出非凡的业绩，在这种情况下，她最不愿意做的事情就是向上司表示自己的无能。而且，上司“远在天边”，对这家银行也缺乏感情。以前，卡特琳娜与各位上司关系密切。现在，上司在交代任务时已一再说明，她要依靠自己，“希望你自己解决自己遇到的问题”。事实上，她已竭尽全力。卡特琳娜最终离开了这家银行，也离开了那家金融服务公司。她始终不明白，为什么一个看起来绝佳的机会却变成了“滑铁卢”式的惨败，卡特琳娜、她的同事以及那家金融服务公司都蒙受了重大损失。

转变思维方式

第一个要求是转变思维方式。这看似容易，其实很难。虽然所有的领导力转型都需要转变思维，但这一次是里程碑式的转变。从范围广度、权衡利弊到时间分配、内部决策、外部决策等方面都与以前有质的不同。事业部副总经理关注的是能够做什么？能否得到订单？能否设计和优化薪酬方案？能否按时交付产品？但是，事业部总经理必须关注完全不同的一系列问题：如何实现业务增长？如何提高盈利能力？如何增强竞争优势？

此前，作为事业部副总经理，他们都热衷于提高生产力水平。现在，他们必须按一套新的衡量标准来调整工作重心，必须在全球背景下，从盈利能力和可持续竞争优势的角度来思考问题。由于多年习惯于从战术层面思考短期的部门业务目标，要实现思维方式的转变并不容易。

部门策略思维与业务战略思维大相径庭。显然，后者要求具备更广泛的视野。事业部总经理必须考虑到无数的外部因素，包括客户、竞争者、人口数据、经济趋势和其他外部利益相关方，例如政府和社区。业务战略必须同时考虑本行业和全球相关事务。

思维转变的难度不容低估。不管对新任事业部总经理如何强调思维转变的必要性，他总是本能地回到原有的思维模式。在一二十年职业生涯中，他一直在重复使用的、注重短期目标的思维模式。就像卡特琳娜一样，在压力下，即使她知道在新的领导职位上这样做是不对的，但她还是又回到过去的思维模式中。

管理好错综复杂的问题

表5-1说明了当今的事业部总经理有可能遇到的复杂问题。

表5-1 大多数业务中的100个要素

广告	子公司	资产	权力	汽车
坏账	福利	账单	蓝图	债券
品牌	现金	支票	承诺	交流
社区活动	竞争者	计算机	顾客	承包商
版权	成本	信用	员工名单	企业文化
客户	数据	能源	伦理	经验
专长	工厂	设备	家具	目标
商誉	主意	个人贡献者	革新	保险
智力资本	内部网络	存货	岗位	工作
知识	实验室	领导人	分类账	负债
许可证	获得许可	后勤	标志	市场定位
测量标准	会员资格	使命	抵押	网络
票据	办公室	组织	所有者	合伙人
专利	退休金	计划	流程	产品
利润	项目	工程	潜在客户	原材料
房地产	应收票据	报告	声誉	研究
收入	奖金	风险	制度	服务
股票	股票期权	战略	供应商	供应
系统	技术	威胁	头衔	商标
培训	工会	远见	仓库	担保

没有人能够为承担这些重任提前做好准备，不但有许多方面不熟悉，而且它们数量之多，令人咂舌，虽然一些事业部副总经理曾被赋予跨部门的职责，为承担更广泛的责任做了准备，但这远远不够。因此，学习新知

识（应该做什么，怎么做好）不但需要时间还需要提前准备。

如果学习仅仅是线性的，也许比较容易。部门经理也需要了解部门内部不熟悉的各项业务，因此，这类学习过程并不陌生。但是，这里所说的学习既是线性的，又是立体的。从概念上讲，挑战在于：在多元化的人员、部门和流程中建立联系。这种“连接”的责任绝非儿戏。事业部总经理既要为短期目标建立联系，又要为长期目标建立联系。例如，新招聘的员工不但要能胜任眼下的工作，而且在他们中间还要产生未来的事业部副总经理和事业部总经理。销售不仅要建立盈利客户群，而且还要培育出未来几年的忠诚顾客。

问题的复杂性远远超出事业部总经理个人能够处理的范畴。有些部门经理在依靠个人能力时，可以获得成功，但是，担任事业部总经理却不行。单打独斗就要遭受和卡特琳娜一样的失败。事业部总经理需要把部门经理整合成团队，而不是各行其是。任何公司都有大量的复杂问题，需要运用多种方法综合治理才能解决。一个人力资源问题或许也是战略规划和预算问题。事业部总经理要整合强有力的团队并领导它，让每一位成员都高效工作。只有这样，他才能成功地解决遇到的复杂问题。

学会重视所有部门

事业部总经理来自于传统的事业部副总经理岗位，开始承担全面的责任。他们需要时间掌握关键的领导技能，学会如何从业务整体的角度看问题，表面上看这并不困难，仅仅是花一些时间，动动脑子，有点毅力就行了。实际上，真正的困难是学会正确评估每个部门的作用。从担任事业部总经理开始，部门偏见成为严重的问题，这可能导致多方面的结果：要么对某一部门过度宠信，要么不能充分认识另一个或多个部门的贡献。

虽然主要部门的作用也可能被低估，但对支持部门的忽视将是一个非常严重的问题。一位事业部总经理曾经这样说：“在我的职业生涯中我都一直避免与人力资源部门的人打交道，但是现在我却不得不直接管理他们。”在通常情况下，这种态度可能源于过去一次不愉快的经历（比如，人力资源部门曾阻止他提拔一位心爱的下属），或者因为忽视其作用。令人吃惊的是，虽然事业部总经理对人力资源、财务、法律、审计、信用、保险和统计之类部门知之甚少，但他们仍然可以获得晋升。

如果事业部总经理认识不到这一点，就会常常忽视那些支持性部门的作用，这将影响他的领导力。优秀的支持性部门是公司承担业务的早期预警系统。它们最先发现销售的突然变化、员工士气问题和法律纠纷。通常，支持性部门人员能够在问题爆发之前就控制它、解决它。此外，它们也是事业部总经理的耳目。因为支持部门为各个部门服务，它们最了解各部门的情况，帮助事业部总经理全面掌握各个方面的最新动态。其他下属可能接触不到这些最新情况，或者不愿意向上汇报。遗憾的是，许多事业

部总经理都没能有效利用支持部门来促进公司业务的有效运营。

高度透明

每一个领导职务的工作都有一定的透明度。每位新任经理都有一位上司监督他，看他新的岗位上表现如何。然而，对事业部总经理的监督，无论是上司还是员工，都更为严格。公司业绩在很大程度上取决于事业部总经理如何经营业务。

事业部总经理上任后，最重要的变化是什么，大家都拭目以待。几乎人人都有疑问：

- 他会获得成功吗？
- 他将改变战略吗？
- 他能争取到我们所需要的资源吗？
- 他将维持团队的现状吗？
- 既然已大权在握，他是否会有所改变？
- 他会偏袒他曾经工作过的部门吗？
- 他将过度集权还是过分放权？
- 他将受到公司的关注吗？

事业部总经理对上项目、做计划和人员管理拥有很大的权限。这让他的一言一行都会受到人们的关注。他们必须用这种权力来冒险和学习，事

业部总经理也面临各种各样的问题，有时需要冒险和试错来获得答案。由于大家都在观察和评价事业部总经理，所以他的错误常常被夸大。

比较一下事业部总经理与事业部副总经理的透明度，这很有意义。事业部副总经理的透明度存在于部门内部。虽然下属也琢磨事业部副总经理的每一句话，观察他的每一个举动，但是，因为有共同的业务目标和共同语言，大家容易相互理解。当然，可能有的事业部副总经理和事业部总经理也受到关注。但总的来说，事业部总经理受到的关注更加强烈。

迎接电子商务的挑战

据估计，电子商务将成为美国经济增长最快的部分，2010年全球有几亿人在使用网络交易。传统业务和新兴业务同时在网络交易中欣欣向荣。许多总经理都面临增加电子商务带来的挑战。

虽然各级领导者都受到电子商务的影响，但事业部总经理的工作受到的影响最大。他们的工作理念、领导技能和时间管理能力都必须进行相应的调整，许多以前对业务本质的理解都必须改变。以下是他们面临的一些共同挑战：

- 毛利下降是一个不争的事实。这要求公司成本下降（成本控制和加速资金的周转）的幅度要大于产品价格降低的幅度。

- 业务模式可能在一夜之间就变得过时，公司有可能从巨人变成矮子。

- 很快每家公司的业务都是全球化的了。

- 基础结构必须引导发展，如果它不能迅速、顺利地发展到一定程度，公司将失去顾客，前景难料。

- 成本快速攀升，令人难以想象；对技术和技术人才的投资是必要的，但这两者随时都可能被淘汰。

- 品牌变得比以往任何时候都重要，它有助于公司从无数的公司中脱颖而出。

·权力的天平向顾客倾斜。

·无论是对人力资源部门还是对各级领导者，人员计划必须放在绝对的优先位置。

·智力资本可以创造业务的差异性和公司的竞争优势，内部网络、思想库、全球在线检查，诸如此类都可以吸引多种多样的人才来解决问题和利用机会。

领导力转型困难的信号

观察事业部总经理在领导力转型中是否存在困难，需要丰富的经验，因为这种迹象并不明显。举例来说，如果在业务经营上有困难，他不会到处抱怨，也没有哪位聪明的领导者会贬低电子商务的作用。当事业部总经理勉为其难时，这种征兆就会变得明显。他们比其他任何领导层都更有可能做持久的、难以完成的工作。

下面是一些常见的在该转变过程中遇到麻烦的征兆。

缺乏激励的沟通 似乎新职务带来的困难让领导者变得“词不达意”了。担任职能经理时，说起话来慷慨激昂，头头是道，现在却难以激发团队成员。他们出现了“语言障碍”，过去，他们与员工使用共同的职能部门语言，现在却要找到适合各个职能部门的语言。问题的根源在于他们没有学会从不同的角度来考虑业务，因而也没有学会用一种全新的、令人激动的方式讲述它。在面对团队或一对一的谈话中，他们都没有找到合适的参照系把话讲得清清楚楚。

没有能力组建强大的团队 因为工作的复杂性、不熟悉和工作量很大等因素，事业部总经理建立起有效的团队至关重要。然而，有的事业部总经理会坚持做“独行侠”，这种心态的普遍现象是，直接下属太无能，他们经常表现出对某个部门的偏爱（他曾经工作过的部门），对其他部门的疏远。也有可能是由于事业部总经理不能理解和激励事业部副总经理，和他们一起努力工作，当他们在一起工作时互不信任。有时候，他们相互争吵不休。如果事业部管理团队喜好争辩、互不信任、效率低下，这就表明总

经理工作失职。最后，有些总经理不知道如何从外部招聘到优秀的团队成员。

另一种情况是，他们是通过产品或技术来运营业务，而不是通过人员。事业部总经理不是依靠管理团队去处理业务问题，而是亲自处理产品和技术的具体问题，他们仍然处在个人贡献者的状态。这种行为不仅影响事业部副总经理发挥作用，也让事业部总经理自己难以集中精力从事战略性的工作。在这方面存在问题的事业部总经理，是不可能被提拔为未来公司的首席执行官的。然而，有些事业部总经理虽然也是通过管理产品和技术来经营业务，也能进入公司高层，但他们通常是通过猎头公司来实现的。

没有掌握业务赚钱的技巧 作为事业部总经理，他们的职责是通过业务来赚钱，并且提高投资收益。然而，很多事业部总经理不明白改善盈利状况的要求是什么，虽然他们在一定程度上理解盈利的要求，但是他们不能把这种要求转化为正确的行动。例如，从生产运营或者财务部门提拔的新任事业部总经理，有时对客户的要求感到困惑，错误地认为这就是盈利的关键，而没有看到完整的价值链。他们仅仅关注某一个环节，因此低估了销售部门的作用。

不能认清盈利的来源，主要是缺乏对业务核心流程的理解。要理解，就需要下功夫，也就是要承认自己在这方面的无知，找到值得信赖的相关专家，主动询问更多的问题。从熟悉一个部门的领导者，转变为管理不熟悉的跨部门业务，是一个巨大的挑战。有些事业部总经理很容易滥竽充数，而不是全力以赴、虚心学习，弄清业务成功的关键流程。事业部总经

理应该有足够的自信承认自己在某些方面的欠缺，并且乐意把工作交给具有这方面专长的人去做。

时间管理问题 如果事业部总经理一味走马观花地从一个部门到另外一个部门，根本没有时间与核心人员讨论问题，那么他肯定会遇到麻烦。事业部总经理经常遇到时间管理问题，他们难以在上级外部活动和拜访客户等工作中找到平衡点，原因在于他们还受到先前工作岗位带来的思维影响，总是希望做更多的事情。他们热衷于事必躬亲，而不是打造高效的团队，并把具体工作授权给他们。成功的关键在于，事业部总经理要做那些从整体业务的角度来看应该优先做的事情，既能创造短期的业绩，又能创造长期的业绩。

忽视“软环境” 忽视了组织文化的领导者，没有意识到价值观反馈和组织信仰的重要性。结果，他们不愿意在企业文化建设方面投入时间、精力和资金，明确组织的工作理念。对事业部总经理而言，他们是企业文化的监护人。然而，他们却常常忽视企业文化的建设或者把这项工作放在次要的地位。

自我提升的方法：自学、历练、反省

自我提升主要靠自己，上司的帮助是辅助。在事业部总经理的领导转型过程中，需要面对许多新的挑战，其中最难的莫过于如何处理各方面的复杂问题。图5-1所示的三角形分析工具，对于理解复杂性非常有效。

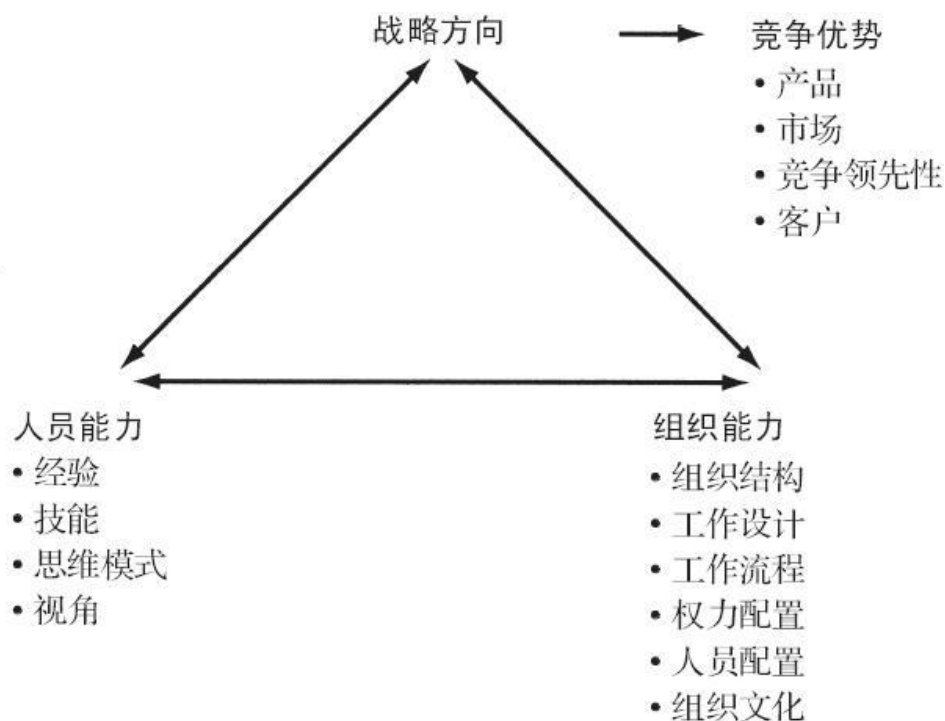


图5-1 协同三角形模型

资料来源：Drotter Human Resource, Inc.

如图5-1所示，该三角形展示了事业部总经理的主要工作职责、所需要的知识以及各方面的相互关系。把这些知识转化成工作计划和行动，就

能很好地解决工作中的复杂性。

例如，如果市场份额下降，或者业务没有获得应该的市场份额，事业部总经理通过这个三角形考察相关影响因素，提出合理的问题，问题的答案就可以成为事业部总经理决策的重要依据。这种方法有助于避免为了获得市场份额而采用降价之类的单一行动。

帮助事业部总经理学会评估和协调各个部门的工作，发挥团队的优势，需要各方面的配合。理想的情况是，所有的事业部副总经理都具备必要的经验和专业知识，能够完成总经理交付的任务，赢得总经理的充分信任。实际上，这种情况并不多见。因此，事业部总经理的上司应该考虑以下问题：

- 鼓励他们花时间与每一位部门经理沟通，学会提问、倾听和反馈。

- 帮助事业部总经理跟每一个部门设定目标，并把这些目标与公司的管理目标连接起来，让支持部门能够提早发现可能出现的问题。

- 建议事业部总经理培养这样一个习惯，每次商务出差都带一名部门经理随行，这可以帮助他更好地了解各个部门的作用和实际情况。

虽然改变事业部总经理的思维模式并非易事，但是如果他的上司在其上任之初就提出告诫，可能就会变得容易一些。上任之初或者遇到新困难时，人们更容易接受建议，因此，上司要为事业部总经理安排一系列的会谈来明确以下问题（见表5-2）。他们必须要实现领导力的转型，包括领导技能、时间管理能力和工作理念。

表5-2 基于协同三角形模型的问题示例

战略方向	• 我们有适销对路的产品吗 • 我们在正确的市场中竞争吗 • 我们的竞争优势能够继续保持吗 • 我们的业务定位有差异性吗？可持续吗 • 我们选择的客户细分市场合适吗
组织能力	• 为了定义客户需求，我们有正确的流程吗？市场潜力如何 • 我们的产品研发部门是否获得了足够的授权 • 我们的成本是否太高，因此不得不提高产品价格 • 面对挑战，我们的各部门是否有效地组织起来了
人员能力	• 员工是否具有创新精神 • 面对客户的需求，我们是否擅长设计出他们需要的产品 • 我们是否有客户导向的思维模式 • 我们是否清楚要在哪些方面竞争？我们的目标是什么

资料来源：Drotter Human Resource , Inc.

在最初的探讨中，上司应该把重点放在如何平衡短期业绩和长期定位的关系上。这是一项艰难的思维模式转变，事业部总经理需要学会统筹兼顾，而不是顾此失彼。上司通过帮助事业部总经理界定问题、合理地分配时间和资源，可以提高他们平衡全局的思维能力。

事业部总经理的工作透明度更高。有些事业部总经理在以前的岗位上已经比较成熟，善于适应抛头露面的场合。面对各方面的关注，有些事业部总经理本能的反应就是防御和固执。为了帮助他们变得更加开放和具有灵活性，可以尝试以下方法：

·在正式公布之前，找一位值得信赖的同事，事先沟通自己的想法、决策和方案是否可行，避免在公开场合被否决。

·当对某些决策或答复没有把握时，坚决说“不知道”，然后承诺在某个时间前给予答复。

·决策之前，充分听取正反双方的意见，有时也寻求外部专家的建议。

·考虑《华尔街日报》的反应：问自己如果这个想法或者交易明天出现在《华尔街日报》的头版，你做何感想？

最后一个问题——电子商务的挑战，要不断要求自己和其他人开拓自己的眼界和学识，能够有效地把电子商务和现有业务结合起来。以下问题有助于了解他们的电子商务知识和相关能力：

·我懂电子商务吗？我真的理解吗？我愿意像控制业务部门的传统思维模式挑战吗？

·信息技术部门真正了解电子商务吗？如果他们把业务与电子商务割裂，这将损害现有业务而不是帮助现有业务与电子商务结合。

·如果人才很重要，我们能否做到以人为本？我们是否吸引并留住了优秀的人才？

·我们的行动是否迅速？

思维模式的成功转型

在许多公司里，领导梯队出现阻滞，原因在于事业部总经理不能应对新职务带来的复杂性。他们总是回到熟悉的领导模式中，而不是投入时间和精力调整自己的思维模式，应对新任务带来的挑战。

当加里被任命为一家大型金融机构的事业部总经理时，他没有退缩不前，而是知难而进。加里在商品交易部门工作了10年，完成了一系列难度不断增加的任务。他表现突出，所以当他的上司获得升迁时，他理所当然接替了上司的职务。他的晋升是众望所归的，因为加里的业务部门被认为是全球一流的，他为业务部门的成功做出了杰出的贡献。

加里的上司也曾经非常成功地领导了这个部门，加里上任后可以非常容易地维持前任制定的战略。部门收入已经达到5亿美元，运营利润达到23.8%。但是加里不打算维持现状，他运用三角形评估工具分析业务战略方向、组织能力和人员能力。他也乐意向下属和客户请教，不怕暴露自己的“无知”。

他发现行业需求已经饱和，传统产品的价值不断下降，欧元区即将变成现实，并将减少对其产品的需求。在欧洲，他的业务最强，但是人员分布不合理，业务目标也很分散。在团队的密切合作下，加里得出结论：目前的业务模式不适合当前的现实和客户需求。

这个发现令人不安，但正是这个发现改变了他对主管业务的发展思路。这一点并不容易，其中原因很多。重要的一条是，老上司提拔了他，他却要实行新战略，改变前任已被证明的成功战略。加里努力适应新的复杂环境，充分信任团队成员，在他们的帮助下采取行动。结果，他们制订了业务转型计划，不再经营产品交易，转而提供专业咨询。这意味着，交易员人数将减少，提供交易咨询的专家人数将大幅增加。这也意味着获得新客户和服务现有客户的基本流程将要改变。

结果表明，加里的新战略获得了巨大成功，他和他的团队敏锐地抓住

了增加公司盈利的新机会。咨询服务降低了业务风险，利用了许多新的市场机会。这些都需要勇气。虽然加里比大多数新任事业部总经理更加引人注目，但他并没有因此而畏首畏尾。相反，他充分准备、团队协作、克服困难、建立关系，实施业务发展所需的正确战略。

常见问题

问：为了帮助事业部总经理顺利实现领导力转型，有哪些好方法？

答：走出习惯了15年左右的舒适区，是一个巨大的挑战。在部门层面形成的习惯、思维方式、日常交流和工作关系，短时间难以改变。第一步是调整时间表。新任事业部总经理的上司或者人力资源顾问需要投入大量时间帮助他调整自己的时间表，包括留出专门的时间进行战略性的思考和制订工作计划，拜会重要客户的高级管理人员（而不是一般的销售联系人），与直接下属尤其是曾经的同僚一对一地深入交流，评估跨业务的关键流程，倾听基层人员的意见。新任事业部总经理可能感到驾轻就熟，但是他们对这些问题理解的视角发生了改变，不再从部门的角度而是从整个事业部的角度来看问题。

第二项关键行动是建立自己对关键人员和员工群体的评价标准，同时清楚地阐释这些评价标准。原先基于部门的评价标准，需要尽最大限度地由基于事业部业绩的评价标准取代。

第三项关键行动是明确他们希望做出的贡献。当任期结束的时候，他们希望听到别人如何评价自己？这些答案包括快速成长、卓越领导力、市

场领导者、优秀的教练……当他们明确努力的方向时，他们将全力以赴去获得有助达成目标的技能。

问：整合零碎的信息，做出重要的判断，是一项重要的领导能力。它的具体含义是什么？

答：这指的是找出业务中的各个相关因素，并理清它们的相互影响关系。许多事业部总经理曾经是成功的部门经理，他们在管理原有部门时能够把本部门和部分外部因素联系起来。现在，他们在做决策时，必须理解和连接与业务相关的所有因素。例如，如果公司给客户一个更大的折扣，这将对其他客户、公司的市场定位、盈利能力、供应链、供应商关系、研发预算、销售佣金产生什么影响？计划、决策和行动必须考虑对各方面的影响，这要求事业部总经理必须了解业务的各个方面，特别是那些他们从前回避的方面。

问：成为合格的事业部总经理最困难的是什么？

答：许多事业部总经理告诉我们，他们在人员评价方面困难重重。从前认为合格的人员，现在从事业部总经理的角度看，他们并不胜任。他们的工作不得不进行调整，甚至被解雇。总经理们感到，他们过去对下级的评价更多地依赖于忠诚和过去的业绩，但现在的评价则主要是依据下级现在的工作表现。在众目睽睽之下，总经理必须公正和一以贯之，无论他是否愿意。

一线观察

·从本书第1版发行以来，领导者对电子商务的看法变得越来越重要。相较十年前而言，电子商务今天对公司的发展至关重要。但是，领导者在利用电子商务改造原有业务的过程中，并不尽如人意。许多网站很难搜索，词条解释错误，图片使用不当，充斥着过时的信息。事业部总经理必须更加关注电子商务，而不是授权给技术人员去完成。让公司网站看起来舒服，完善网站内的所有词条，培养电子商务合作伙伴，获取和答复网络问题，应该是事业部总经理的重要职责之一。

·通常，事业部总经理陷于完成短期目标的工作。虽然思考战略和规划战略也是他的重要工作，但往往投入时间有限，或者托付给他人。完成每个月的业绩指标，看起来是事业部总经理唯一的专注点。从关注部门业绩到关注事业部的盈利能力，似乎实现了工作理念的转变，但实际上他们仍然是关注短期业绩指标。事业部总经理不应该把战略规划工作完全授权给战略规划部门。他必须非常清楚自己的业务市场在哪里，未来的竞争需要什么。短期利益和长期利益应该统筹兼顾。

·一个事业部总经理经常犯的严重错误是，没有认识到创建一个业务导向的团队是他的主要工作之一。我们注意到，许多事业部总经理很支持培训，但是我们很少看到他们与直接下属一对一地进行教练辅导。他们把直接下属看成是业务专家，而不是竞争优势的来源。因为他们并不真正懂得各部门的业务，他们竭力回避对部门经理进行教练辅导。帮助每一位事业部副总经理理解事业部战略及其与部门工作的关系，对于事业部总经理至关重要，是业务持续成功的基础。此外，每一位事业部副总经理都应该有全局思维，而不是只考虑某个部门。事业部总经理能够也必须教练辅导直接下属，确保他们理解和接受事业部战略，并把各部门工作与事业部战略

紧密相连。放任事业部副总经理各自为政或者不能达标，是一个严重的错误。

协调一致至关重要，“协同三角形模型”有助于实现这个目标。这个模型为同时跟踪业务发展的各个相关因素提供了一个完整的框架，用过该模型的事业部总经理都说很有效。我们还注意到，当事业部总经理运用这个模型之后，人力资源部门与他们的工作配合更加有效。所有部门都应该运用这个工具来推进各自的工作，并且相互协同。事业部总经理应该要求下属采用这个工具或者类似的工具。这个模型也可以个性化地描述具体的技能、思维模式、业务流程、客户，等等。事业部总经理必须精心协调各部门关系，群策群力，把各部门与事业部业务有机地联系起来。

第6章 从事业部总经理到集团高管

这个转型阶段似乎有点让人失望。正如我们前面强调过的，事业部总经理之所以喜欢他们的工作，是因为在做自己喜欢的事情，既有无穷的乐趣，又有丰厚的报酬。但作为集团高管，他们不再直接经营一项业务。有时他们还缺少下属人员，不得不从手下的业务部门或公司其他部门借调人员。集团高管的岗位要求是模糊的、间接的。集团高管的工作包括：充分调动公司资源重整衰落的业务，以恰当的方式培养事业部总经理，设计一项合理的业务组合来协同各个业务单元并且开发新业务。集团高管要把自己当作这个业务单元的老板，评估事业部总经理的工作、团队、组织文化，满足公司的目标和业务要求。换句话说，集团高管从充满乐趣的事业部总经理岗位，转换到枯燥无味的领导岗位。一些集团高管告诉我们，他们在这个职务上举步维艰，唯一的动力是，他们把这看作是通向首席执行官职务的垫脚石。有些集团高管甚至认为，这根本不算是什么工作。

毋庸置疑，在一些大公司里，集团高管被简单地当成了联系人。换句话说，集团高管的职责就是协助首席执行官，减少直接向首席执行官汇报的人数。这似乎有一定的道理，但多少降低了集团高管的作用。理解集团高管作用的公司，通常都有一个清晰的集团战略，它常常是全球化战略，包括以下问题：未开发的新市场、未被重视的细分市场、可能的需求增长等。许多聪明的公司要求集团高管负责在全公司推动关键的创新，考察他们与政府部门、华尔街、行业和关键客户等建立外部关系的能力。当集团高管的职责拓宽后，他们的角色就不仅仅是对事业部总经理的监督了，还包括担任一些首席执行官的工作，以考察他们是否具备未来担任首席执行

官的能力。如果他们能够完全胜任，这将提升他们领导多个业务单元和多元化业务部门的能力。

集团高管的这些历练，对未来担任首席执行官至关重要。对任何公司来讲，集团高管层的角色是枢纽型的，如果集团高管没有为领导力转型做好准备，或者得不到足够的支持，公司的领导梯队就会受到阻滞。结果，集团高管在做事业部总经理的工作，事业部总经理在做部门总监的工作，依此类推……事实上，他们将引发一连串的连锁效应，各级领导都将“越俎代庖”。

集团高管的领导力转型与初任经理有相似之处。两者都要求放弃自己喜欢做的工作，而且这些工作他们做得非常成功。他们必须放弃亲力亲为、在短期内产生成就感的工作。在某些情况下，集团高管必须放弃自己亲手创建的业务，或者因为市场形势的变化和公司业务组合战略的调整，不得不减少对自己工作过的业务部门的投入，甚至关闭这个部门。

在讨论集团高管的领导力要求之前，让我们首先分析一下他们必要的工作理念。

间接成功

重视他人的成功和业务的成功是绝对必要的。集团高管工作的有效性，在很大程度上依赖于他们帮助下属及其业务取得成功。对于那些雄心勃勃、业绩导向的集团高管来说，这是一种全新的工作理念。在以前的工作中，他们已经学会了授权和指导下属，但作为集团高管，他们必须考虑一组业务部门，以及它们与整个公司之间的关系。正如一位满腹牢骚的集团高管说：“我觉得自己无事可做，远离了具体的业务工作，那正是我最喜欢也最擅长的事情。现在，这种工作的乐趣已经一去不复返了。”

因此，成功的标准和以前不一样了。判断事业部总经理的战略管理能力和授权能力，以及推动项目的进度，是一种新的领导能力。下面三个问题有助于判断集团高管的工作理念是否实现了有效的转变。

问题一，集团高管能否做出正确的决策，区分不同业务可能产生的不同结果？

工作目标不再是亲自发展业务，而是创造合理的投资组合。合理配置资源是首席执行官的一项关键能力，集团高管要学会重视这项能力的培养。这意味着需要权衡利弊：是投资发展一项业务，还是在现有成熟业务中获取最大利润以发展其他业务？这也意味着为了实现增长，并做出合理的投资决策，需要从不同的国家和客户群进行分析考虑。判断华尔街如何评估公司的发展也至关重要。如你所知，与投资单项业务相比，这项工作更加复杂、模糊。这不仅是一项战略判断能力，也是具体的战略规划。

问题二，集团高管能否在与直接下属共事中把他们培养成真正的事业部总经理？

这个角色对很多集团高管而言，勉为其难，因为他的工作主要是支持和培养事业部总经理开展工作，而不用自己亲自动手。这一点，我们在后边将会详细讨论。集团高管可能犯的最大错误是越俎代庖，过多承担了事业部总经理的职责，凡事亲力亲为，而不是放手让事业部总经理自己做出决策。这个问题与集团高管的工作理念有关。先前的工作让他们重视与直接下属的密切联系与互动，现在他们需要退居幕后，扮演苏格拉底式的教练型领导。

问题三，集团高管能否让公司总体战略优先于部门战略？

许多集团高管把注意力集中在少数的业务部门。过去，他们看重的是具体的业务部门的业绩，但是这种视角将成为公司总体战略的障碍。集团高管需要多角度思维，充分考虑各方面的需求和问题，形成一个总体方案。这种战略性的思考与其他各层级的领导者不同。

下面我们探讨他们的工作理念如何影响他们的领导技能和时间管理能力。

管理和培养事业部总经理

集团高管领导事业部总经理，批准他们的业务规划，但他们并不亲自管理具体业务。这并非说说而已，集团高管强烈地希望改变业务战略、质疑价格策略、加强生产部门等，做那些他们担任事业部总经理时乐此不疲的事情。他们最重要的是向事业部总经理提问并评估其工作的有效性，而不是亲自去从事具体的管理工作。与事业部副总经理的领导力转型类似，集团高管必须表现出克制。即使在最大、最复杂的组织中，也通常只有两三百名事业部总经理，他们是公司最优秀、最聪明的领导人才，是公司未来高管的主要来源。公司如果不能有效地培养他们，就不得不从外部招聘人员担任公司的高层。虽然培养领导人才对各级领导者都很重要，但在集团高管层面，这项工作对公司未来显得尤其重要。

为了帮助事业部总经理的发展，集团高管需要学会评估他们的战略规划，而不是亲自去制定战略规划。他们必须控制把一个有效的战略交给下属执行的冲动，代之以询问和教练指导，让下属自主设计部门的战略规划。最好的集团高管能够敏锐地识别下属的战略规划，通过询问和观察，可以确定下属是否胜任其领导岗位，他们的思维是否仅限于事业部副总经理层面。战略评价能力就是在长期的反复实践中练就的，这也是成功的关键因素。

集团高管必须学会超越财务结果来评价事业部总经理。可以想见，除了财务指标，找出别的衡量标准是一件困难的事情。但是正如我们在前面讨论过的一样，事业部总经理之所以取得成功，在很大程度上是因为他们

学会了整合各部门的需求和问题。当集团高管要求事业部总经理从更广泛、多角度的视角考虑问题时，事业部总经理会如何反应？他是否能把包括顾客和供应商在内的各方面因素统筹兼顾？当他为了实现一个雄心勃勃的目标而必须协同多个部门工作时，他是否感到手足无措？当他们在这些问题中遇到麻烦时，要注意他们的表现，辨识他们的才能，这些辨识能力是集团高管必须重点掌握的。要让下属明白，各方面工作都很重要，他们不仅仅对财务指标负责。

在时间管理方面，集团高管必须投入大量时间与事业部班子成员交流。精于从班子成员中选拔未来的事业部总经理，是一项非常重要的能力。这并不需要天赋，只需要用必要的时间观察下属的业绩能力和动机就可以。通过赋予下属管理和协调跨部门的工作，观察他们的表现，并与其深入沟通。如果集团高管愿意把时间花在上述工作中，他们就会对事业部总经理的才能做出准确的判断，这将形成集团高管可以信任的领导团队，而不必越俎代庖地亲自运营业务。

把业务部门与整个公司联系起来

没有哪项业务是一个“孤岛”。尽管一些事业部总经理有诸侯的心态，但他们必须把自己的业务部门与公司整体战略和目标连接起来，这在很大程度上取决于集团高管的监督和强化。业务部门在很多方面对公司整体产生影响，当一个业务部门因污染环境而触犯法律时，公众是不会区分业务部门和母公司的。一旦品牌受损，整个公司都会遭殃。

集团高管必须确保各个业务部门在追逐利润时遵守法律和公司政策，维护和提升公司的品牌形象。他们的任务不仅是通过做正确的事赚钱，而且还必须采用正确的方法赚钱。为了更好地监督各业务部门奉行公司的价值观和各项政策，集团高管需要依赖支持性部门作为他们的耳目。如果他们仅仅依靠个人力量完成这么繁重的工作，肯定会出差错。

另一项工作涉及资金调拨。集团高管对各业务部门的盈利负有责任，也掌握着资金在各业务之间的调拨，这要求他们有一个重大的思维转变。事业部总经理的视野相对狭隘，专注于特定的产品和服务，而集团高管不得不保持一个更加宽广和客观的视角。在决定资金调拨之前，他们需要评估每一项业务成功的风险，他们必须判断哪些产品增长潜力巨大，学会进行准确的财务分析。不管怎么说，资金调拨决策是很难做出的，原因在于有些事业部总经理不愿接受公司的这种分配，并且对集团高管这方面的每一个决策都表示质疑。

第三项相关技能是区分业务优先次序，包括判断哪个业务部门的战略最佳，哪些业务战略最符合公司的总体战略，因此，哪项业务最应该获得

充分的资金支持，领导者第一次必须在对公司最有利的事情和支持自己的主管部门之间进行合理的平衡。集团高管的工作很微妙，因为对公司最有利的事情也许对某个业务部门并不一定有利，所以集团高管必须有知识、有分析能力、有个人信用，从而与直接下属和公司高层都保持良好的关系。凭借自己的公正无私和精明的商业头脑，获得各方面尊重的集团高管才有可能顺利完成这项高空表演。

管理新发现的领域

在担任集团高管之前，领导者主要关注的是有形的东西。作为集团高管，他们必须习惯于思考无形的东西，并做出相应的战略规划。大多数集团高管主管的业务都属于某个行业，拥有共同的市场和技术等。在任何行业，都存在各种各样的潜在机会，集团高管需要发现和分析这些机会。一旦发现某个机会，他们必须决定是否开发这个机会，形成一个新的业务或者兼并一项业务。有效预测谁将引领某个新的行业，哪些企业将进入这个行业，这个行业将发生哪些创新，这是一项高层次的战略思维能力。

今天，最重要的商机是电子商务。考虑到集团高管主管不同的业务，电子商务可以渗透到各项业务中，带来无限商机。为了评估各种可能性，集团高管必须回答下列问题：

·每个事业部都应该建立自己的电子商务，还是其主管的多个事业部建立一个电子商务平台，抑或是整个集团建立一个电子商务平台？

·对顾客而言，最佳的电子商务战略是什么？

·什么样的战略能够增强集团总体的市场影响力？

·电子商务带来的长期利益和短期利益分别是什么？如何平衡？

·电子商务带来的威胁是什么？我们应该如何预防？

最重要的是，要利用电子商务去开发传统业务中潜藏的新机会，而不是简单地扩张传统业务。传统业务的规模扩张远不如在线业务更加有效。

为了做出这些决策，集团高管必须投入大量的时间思考、学习和规划。

知行不一的集团高管

戴维是一个典型的案例，在领导力转型过程中他苦苦挣扎，仍然没有获得成功。戴维在一家大型跨国公司中担任区域负责人，他是一个美国人，在开拓波兰市场时获得了巨大的成功，当他被提升为集团高管时，没有人感到意外。他主管公司在整个东欧的业务，有六个国家的业务负责人向他汇报。戴维担任波兰的负责人时，他们是他的同僚。

尽管戴维在波兰获得了成功，但他在新岗位上却举步维艰。直接下属抱怨，戴维在和他们竞争而不是提供帮助和建议。戴维总是说：“战略规划不完整，没有足够的数据支持，不像我在波兰做的那样。”当下属请求他讨论一个关键问题或者一项新交易时，他的回答总是“我几个小时之后就到”。他像救火队员一样到该地区跑一跑，完成某项交易。他的大部分时间都是这样度过的：走访各个国家，为一个个问题提出解决方案，做出区域经理层级的产品和定价的决策。

戴维的下属不到万不得已，绝不找戴维。东欧的业务不断增长，区域经理需要获得资源来开发这些机会。不久，他们发现自己可以更容易地从财务部门系统获得想要的资源和预算——财务经理一级级找到公司最高财务主管。戴维知道后，大为光火。

我们有一位同事曾与戴维在波兰共事，他打来电话征求意见。当我们来到戴维的办公室时，他的一位区域经理刚刚辞职，并加盟当地一家竞争对手公司。戴维听到这个消息后非常吃惊。在和戴维谈过之后，我们又会见了其他几位区域经理，问题逐渐变得清晰起来。戴维认为，他对每项业

务的成功负责，而不是对每位下属经理的成功负责。此外，他从未真正地喜欢教练辅导下属，甚至想方设法回避。他喜欢做业务，更重要的是，他喜欢具体行动。大多数区域经理都非常聪明、精力充沛，他们的业务在不断增长，他们的能力也需要与时俱进。戴维认为，他们中的一部分有能力取得出色的业绩，他们应该依靠自己的能力取得成功，而不是上级的支持。

戴维虽然担任了集团高管，但工作理念却没有随之转变。实际上，没能实现领导力转型，是导致他不能为直接下属提供正确支持的主要原因。戴维秉承旧的工作理念，把自己的成功与他人的成功截然分裂，从不学习如何教练辅导下属成功。

警示信号

虽然有许多行为可能显示出集团高管工作存在问题，但最严重的有以下四种行为。

像事业部总经理一样工作 最常见的情况是，为下属部门制定战略，直接指导事业部总经理的工作，改变产品和服务。这些行为都表明，他在领导力转型中遇到了困难。另一种情况是，事业部总经理感到自己像事业部副总经理一样工作，他们抱怨自己无权做出相应的决策。最明显、最令人不安的现象是，每个层级的领导都越俎代庖，做着下一级领导的工作：事业部副总经理像部门总监，部门总监像一线经理。

维持一种与集团公司对立的关系 一些集团高管回避公司层面的工作，似乎那些工作令人生厌。上任之初，他们把大部分时间花在远离总部的具体工作上。结果，他们对公司总部形成负面的看法，使用像“象牙塔”“瞎指挥”这样的词来表达他们的不满情绪。如果一位集团高管说，“这不是业务型高管工作的地方”，那么我们就知道他在领导力转型中遇到了困难。集团高管应该投入大量的时间——大约1/3的时间，处理集团公司层面的事情。如果他们用在这方面的时间只有5%~10%，一定是某方面出了问题。公司高管需要重视公司的需求，如果他们不去努力理解并做出反应，这就是一个糟糕的信号。

忽视新机会 不要轻易判定一位集团高管没有马上对主管业务的新机会做出反应，因为他获得新领域的必要知识需要时间。熟悉一个行业，需要几个月的探索、研究和分析，然后集团高管必须识别新的问题和机会，

发展新业务，或拓展现有业务以把握新的机会。抱怨这些工作没有必要或者对相关的艰苦工作退避三舍，这样的领导者很难实现领导力转型。那些只关注现有业务的领导者，也可能失败。

放弃培养事业部总经理的机会 培养事业部总经理，是集团高管的一项重要职责。如果不花时间与直接下属经常沟通，或者不重视对他们的培养，这就表明集团高管没有履行好自己的职责。事业部总经理是公司利润的主要贡献者，也是公司高管的后备军。如果集团高管像家长一样指使他们（告诉他们做什么、如何做），这种行为是典型的一线经理的水平，而不是集团高管的水平。

培养集团高管：培训、评价和体验

最优秀的公司，把集团高管培养作为公司的重要职责，并认真对待。在通用电气公司和花旗银行，领导人才继任计划把集团高管候选人作为重点，并提供一系列的任务安排来发展他们管理多项业务的能力。

约瑟在全球珠宝集团担任一名区域业务负责人，并被看成是集团高管的主要候选人，此后不久，他又分管其他两个拉丁美洲国家的市场。其中一个中等国家，产品种类比较广泛，有些产品对他来说还比较陌生；另一个是有着复杂市场的大国。约瑟走访了各国的市场，他的每一个进步都受到监督和指导。对约瑟工作表现的持续反馈，以及为弥补他的领导力弱项进行的特殊任命（例如，约瑟被指派领导一个任务小组，解决涉及整个地区的分销渠道问题），都为他最终担任集团高管做了充分的准备。

对集团高管，最重要的工作经历是管理多个业务部门。理想的情况是，每个人都有约瑟那样的机会，管理多元化的业务。这种经历将帮助他们实现从管理一项业务到管理多项业务的思维模式转型。虽然有些集团高管从一项业务中成长起来，并实现了领导力转型，但是大多数领导者只有经历了管理多项业务之后，才能学会如何适应新的岗位。

通过亲身经历和教练辅导，集团高管学会战略评价的艺术。本质上讲，他们真正需要掌握这项技能，通过提出正确的问题，查找数据背后的关系，帮助事业部总经理制定一个更好的战略规划。这要求集团高管学会正确的提问，评价下属提出的多种战略选择，评估潜在的风险，以及告诉下属继续前进还是回到起点。在某种程度上，某些战略性技能可以通过培

训获得。公司的战略规划部门有专门的评价战略的专家，他可以传授这方面的知识和技能。我们发现，大多数集团高管都渴望获得这方面的知识，特别是业务组合管理和兼并收购方面的专题培训。

集团高管需要培养的另一项技能是从事业部副总经理中选拔事业部总经理。在这一阶段，选拔工作尤其重要，因为这是领导梯队建设的重要环节。许多事业部副总经理不能实现领导力的转型。即使集团高管在职业生涯的早期曾经接受过人才评估和选拔的专门培训，担任高管之后再次接受富有经验的人力资源专家提供的培训，也是十分重要的。一位领导者是否具备担任事业部总经理职务的素质，是很难判定的。首席执行官经常参与事业部总经理的选拔工作，集团高管推荐了错误的事业部总经理人选，将带来严重的后果。培训的目的，是帮助集团高管定义工作内容和候选人资格，明确与候选人谈话的主要问题，以及如何理解他们的回答。理想的结果是有一个的面试和选拔流程，帮助集团高管选拔恰当的人才。

首席执行官要负责培养集团高管把具体的业务和公司的战略协同起来的能力。有些集团高管认为，这些联系是自然的，但其实不然。经验丰富的首席执行官，会把这一点灌输给集团高管，并确保他们理解和重视公司的要求，清楚公司的标志性项目及其展现的公司形象。但是，首席执行官必须避免捆住集团高管的手脚，而应该恰当授权给他们运用公司人才的机会。

最后，培养集团高管，最强有力的工具是拥有一套评价其表现的标准。单纯的财务指标是不够的，因为这些指标迫使集团高管把获得业务最大利润作为唯一的评价指标。结果，他们不得不亲自参与业务的具体运营

管理，导致事业部和部门领导者工作重心下移，一级一级追逐业务的最大利润。为了避免这种情况发生，这套评价标准还必须包括选拔和培养事业部总经理，区分业务的优先顺序，维护公司行业地位，以及对新业务进行评价和规划的能力。

一位集团高管的典范

我们在此分享一位优秀的集团高管的故事。鲍勃在很多方面都展现出了集团高管的领导技能、时间管理能力和工作理念，这些素质对他成功地实现领导力转型极其重要。

当鲍勃接管能源业务群组时，其业务既包括发电设备和输电设备，也包括石油储存和运输设备。每个业务部门都经营一个产品系列，并且包括一个小的零部件和售后服务部门。虽然该业务群组自视为行业领导者，但是多年来其整体业务不断下滑，士气低落，前景黯淡。鲍勃面临着行业规则调整、销售流程改变、产品质量问题、美国市场需求不足等问题，他认识到并且接受了这些挑战。他还意识到，他不可能从下属高管那里获得任何有益的建议，每个部门都忙于各自的业务，而不是像一个团队那样齐心协力。各业务部门提出的战略规划非常肤浅，最近推出的一个非常有希望的新产品也失败了。鲍勃的评估告诉他，下属的高级管理人员都在“原地踏步”，生活在过去的时代，那时公司在市场上占据统治地位，很容易实现业务目标。

一开始，鲍勃就确信成功的关键在于选拔合适的事业部总经理。在精心评估了各业务部门的管理团队之后，他很快就对一些领导者进行了调整，任命了一些新的事业部总经理，重新定义了两个部门负责人的岗位职

责。两位领导者因为表现出色被授予更大的责任。鲍勃在上述决策中表现出对事业部总经理职责的洞察力，这是他在管理一个小的业务群组时培养出来的能力。鲍勃一旦挑选出了合适的事业部总经理，就不再插手具体的业务了。在他确定的战略框架内，鲍勃给予事业部总经理充分的自由进行决策。鲍勃也花大量的时间教练辅导和培养他们，使得他们的工作努力与集团公司对业务领导人的要求相吻合。

为了解决重大的业务问题，鲍勃遍访全球客户，拜访潜在的客户，并对市场总体状况进行分析和评价。因为鲍勃曾经接受过训练，所以他非常了解多元业务组合模型，很快就发现公司在过去没有利用过的全球性机会。根据获得的信息，鲍勃做出了开发全球市场的战略决策，这与公司的初衷和发展方向也十分吻合。这一次，鲍勃也没有为各业务部门制定具体的战略，而是仅仅提供了一个总体方向和框架。各业务部门在这个框架内制定各自的具体战略规划。

鲍勃还发现了潜在的市场机会，并且想方设法占领了该市场。由于这项工作需要一项专门的技术，而公司没有，于是鲍勃发动了一系列的兼并收购，从中获得了新技术和新产品。

我们应该注意到，鲍勃非常聪明地进行了合理的业务投资组合，创造了有效的产品业务组合策略。他重组了公司业务，更加强调服务业务。服务市场潜力是产品市场的五倍，鲍勃清楚地知道，提供更多的服务，既可以降低顾客成本，又可以增加收入。因为自己公司的人员最了解自己的产品，因而可以提供更低成本的服务，并且覆盖全部的产品服务。

经过鲍勃的努力，一个士气涣散、业绩下滑的业务群组，变成了公司

新的增长引擎。鲍勃领导的业务群组销售收入在四年内翻了一番，利润增长了两倍，并且开辟了新的增长渠道。除了所有这些业务成就，这些部门还人才辈出，新提拔的事业部总经理都成功地实现了领导力转型。他为公司各个层级培养出了新的领导人才，各部门的工作业绩都得到了提升，并达到公司高标准的要求。

常见问题

问：为了做出最大的贡献，集团高管应该如何分配他们的时间？

答：我们发现最成功的集团高管把50%甚至更多的时间花在教练辅导和培养人才方面。他们把与事业部总经理的对话看成是学习的机会，提出正确的问题而不是给予正确的答案。他们的工作不只限于事业部总经理，他们也对事业部副总经理进行教练辅导。因此，他们尽可能了解各部门的总体能力和管理者们的潜力。事业部副总经理是未来事业部总经理和集团支持性部门领导的候选人（详见第12章）。如果他们有足够的潜力，就必须提拔新的领导人才。最佳高管也关注各部门总监的潜力。这也就是为什么成功的集团高管在驱动公司继任计划流程的原因。

此外，集团高管应该把至少25%的时间花在战略和相关工作上：开发组合战略、评价业务战略、评估潜在的合作伙伴、出席高层次的客户会议等。

集团高管大约10%~20%的时间必须花在集团公司层面的工作：帮助首席执行官管理全公司，处理公司层面的问题，代表公司会见重要的外部

利益相关团体领导者，与其他同僚讨论资源的重新配置等问题。

其余时间广泛涉及公司与外部其他公司以及行业之间的关系。

问：如何识别一位事业部总经理是不是集团高管的合格候选人？

答：本书的第1版发行后，我们帮助许多公司选拔集团高管。集团高管选拔和首席执行官选拔面临的挑战有很多相似之处，可以观察到的标准包括：业绩优异、出色的战略能力、有效的人才培养、对客户满意充满激情和敏锐的商业头脑。真正微妙的指标是，通过支持公司重点倡导的工作、愿意共享资源、践行公司的价值观、为公司层面工作安排专门的时间，展现出对公司成功的关切。成功地管理好业务但却忽略了公司整体利益，是一个危险信号。

拓宽思路和学习范围是另一项关键指标。他能否提出让事业部总经理尊敬的大的发展思路？他能否发现业务中必须尽快弥补的短板？他是否有兴趣并且真正向其他事业部学习？集团高管在业务组合战略方面的工作，要求他们跳出现有业务的局限去思考和学习。

第三项指标是同僚之间的影响力。集团高管候选人应该能够使同僚们确信某个新项目是值得投资的。他们必须和事业部总经理建立信誉和信任。在集团高管层面，他们必须具有思想领导力。

一线观察

·与首席执行官一起管理整个公司，是一项重要却被忽略的要求。事实

上，我们在本书的第1版也有所疏漏。当首席执行官召集直接下属包括集团高管们讨论问题，他需要集团高管走出思维局限，从公司全局和整体角度思考问题，做出决策。在同一周里，三位不同公司的首席执行官，询问如何让直接下属像他一样从公司全局思考问题。当公司高管团队群策群力时，首席执行官能够全面了解公司的真实状况，整个团队就像一支篮球队一样，当篮球被抛向高空，每位成员都明白这意味着什么，并立即各就各位，展开行动。世界变得越来越小，商业变化带来的各种问题太复杂，首席执行官个人难以回答。整个管理团队必须发挥各自的专长来处理公司面临的各种问题。

·关注长期结果而不是短期利益，这对集团高管而言比对事业部总经理更重要。事实上，新任集团高管难以适应的共同点是，工作缺乏短期的激励。他们说，每天回家不能感受到从前每天工作的成就感，这让他们感到很不舒服。现在，大多数成功来自于长期的努力。享受延迟满足是高管成熟的标志之一，否则，他们将陷入亲力亲为的具体工作。

·担任集团高管为成为首席执行官提供了无价的培训机会。虽然这显而易见，但是我们发现很多公司在选拔集团高管时，并没有认真地把他们看成未来首席执行官候选人。与首席执行官一起管理公司，学会享受延迟满足，是集团高管为担任首席执行官做的两项重要准备。第三项是从管理具体业务中脱身出来。这种分离对于首席执行官是必需的，集团高管应该掌握评价多项业务的能力，以实现资本利益的最大化。这也是首席执行官必须在这个阶段就学会的。虽然并不是每个公司都有集团高管岗位，但这个阶段都有重要的培养价值，特别是从事业部总经理到首席执行官的跨越对于大多数人来说太大了。在选拔集团高管时，应该考虑他们是否有担任首

席执行官的潜力。

·设置集团高管职位有许多益处：可以解放首席执行官的部分时间，为事业部总经理提供更多的教练辅导，集中更多精力优化公司的业务组合。尽管实现这些很具有挑战性，但好处是立竿见影的。详细描述首席执行官和事业部总经理的岗位职责，是第一个也是最重要的挑战。为了获得集团高管带来的好处，两者都必须放弃一些先前喜欢的工作。集团部门之间的关系，必须在矛盾冲突激化之前重新定义。很多集团高管希望有自己的财务、人力资源和法务部门，这带来集团对事业部的财务、人力资源和其他类似部门的管理问题。我们将在第12章专门讨论这个问题。

·一个重要的警告：这并非儿戏！支持集团高管的工作人员，必须具有良好的商业头脑和情商，在建立和保持一个复杂的关系系统中做出有益的贡献。集团高管需要他们的支持，如果没有他们，集团高管将耗尽事业部总经理支持人员的精力。

第7章 从集团高管到首席执行官

第六个领导力发展阶段既伴随着广泛的社会认可和荣誉，也面临着巨大的失败风险。当首席执行官获得任命后，《华尔街日报》将报道这些消息，朋友和同事将为他们喝彩，他们的日程表将很快排得满满的。然而，没过几年，许多首席执行官就已经销声匿迹或者逐渐淡出，近些年来这种状况令人难以置信地加速了。实际上，许多失败的首席执行官都是出色的战略家和富有远见的领导者。然而，他们缺乏作为首席执行官所必需的领导技能、时间管理能力和工作理念。

成功的首席执行官，既展现出对人事的准确判断，又使得公司具有强大的执行力。虽然战略能力、远见卓识和其他一些能力非常重要，但如果首席执行官不能够让组织完成既定目标，或者缺乏把合适的人放到合适岗位的领导技能，那么前面几种能力就都没有意义了。

什么使得首席执行官的转型如此困难，其原因在于首席执行官管理的是整个企业，而不是一个业务部门。首席执行官需要对内外的多个群体负责——董事会、华尔街分析师、投资人、合作伙伴、员工、股东、直接下属、社区等。与公司的其他领导人不同，首席执行官的一言一行受到所有这些群体的密切关注。

首席执行官不容出错。在今天这个时代，犯错误的代价对于大多数首席执行官来说实在太大了。首席执行官如果有三四个季度的盈利目标没有实现，他将付出巨大的代价。对于有些人，特别是那些在他们的职业生涯中没有经历过失败的领导者，这种遭遇将给他们带来沉重的打击。

我们注意到，领导者成为首席执行官的速度比过去快得多，他们跳过了一些发展阶段，没有获得必要、充分的历练，缺少担任首席执行官必要的素质。因此，当面临新问题或者不确定的形势时，他们就会缺乏准确的判断力。

年龄与经验并没有必然的联系。杰克·韦尔奇担任通用电气首席执行官时，只有45岁。为了胜任首席执行官一职，他经历了各个领导力发展阶段的严格考验，并获得了丰富的经验。约翰·里德40岁出头就担任花旗银行的首席执行官，他几乎没有在银行工作的经历。尽管道路并不平坦，他们还是担任首席执行官一职长达20余年，因为他们是持续的学习者。

现在，我们看到越来越多的45岁左右担任首席执行官的领导者。尤其是在知识型行业，领导者以史无前例的速度擢升到高层。这样，他们必须很快从一个领导力阶段跃升到更高的领导力阶段。“dot.com”公司也不例外，聪明的24岁的年轻人就可以创办公司，吸引优秀人才，大谈股票上市计划，满足华尔街对公司成长的期望，但因缺乏各个层级的领导力历练，难以带领公司实现目标。如果缺乏足够的培训和历练就担任首席执行官，无论对公司还是个人来讲，都是在冒险。此外，一些事业部总经理没有担任过集团高管，而直接被任命为首席执行官。集团高管是迈向首席执行官的一个过渡阶段，可以帮助他在情感和能力上更好地做准备。

如你所知，即使是最成功、最有才华的集团高管，担任首席执行官也是一项严峻的挑战。下面我们探讨首席执行官面临的五个重要的领导力挑战。

挑战一：善于平衡短期和长期利益，实现可持续发展

在上市公司，大多数首席执行官都受到投资人和证券分析师的评价。他们的成绩每时每刻都反映在股票交易所的电子显示器上。每个季度，华尔街公布对公司业绩预期的上限和下限，任何偏离预期的业绩都会影响首席执行官的信誉。而信誉是首席执行官最重要的资产。霍尼韦尔、波音和亚马逊的首席执行官在进入21世纪时都遭遇了信任危机。为了生存，首席执行官必须学会重视短期目标和长期目标，平衡两者之间的关系，并投入大量时间实现两者之间的平衡。

罗马不是一天建成的。在大多数情况下，能够成功实现首席执行官角色转型的领导者都经历过领导力发展的各个阶段。在每一个层级，他们都学会了如何权衡利弊、见微知著，如何预见未来的趋势，并让短期的战术策略与之相匹配。假以时日，他们将变得目光远大、长袖善舞，熟练地沟通和处理内外部的各方利益相关者。在某种意义上，他们已经培养出了刚毅的性格，敢于做出不受欢迎的决策。在首席执行官任上超过20年，经历过无数短期和长期挑战的杰出领导者中，通用电气的杰克·韦尔奇、高露洁的鲁宾·马克、爱默生的查克·赖特和英特尔的安迪·格鲁夫，是其中的佼佼者。

挑战二：设定公司发展的方向

为了理解这个挑战的无限性，试想如何把公司平稳地放在一个动荡不定的地球表面。地壳频繁地移动，只有具备相应的专业知识和直觉，才能找到平稳的地面。对于首席执行官而言，远见卓识、精通战略、擅长定位都是必不可少的关键能力。尽管他们可以随意地求助于昂贵的咨询公司，许多首席执行官仍然觉得这项挑战让他们感到头疼。首席执行官必须做出以下决策：公司去向何方？行业的变化是什么？商业模式是什么？竞争格局是什么？毫无疑问，下列公司的首席执行官都曾遭遇公司定位的挑战，它们是西尔斯公司、斯普林特公司、摩托罗拉、IBM。仅有愿景规划远远不能应对这项挑战，许多公司制定了规划蓝图，悬挂于墙上，大多内容空泛，没有重点，因此毫无意义。如果做一个试验，收集50家公司的愿景规划，你会发现，其内容惊人的相似。首席执行官面临的真正挑战，是为公司发展设定一个明确而具体的定义，这要求首席执行官展现出他们真正的勇气。这种勇气在英特尔公司再造和康柏公司东山再起的首席执行官身上得到充分的展现。

实际上，第六个领导力阶段要求首席执行官仔细评估他们以前从未做过的、想起来就令人生畏的工作。不止一位首席执行官曾经告诉我们，这是他们第一次在设定战略方向时感到信心不足。首席执行官想要取得成功，至关重要的是，必须高度重视承担的风险，擅长深思熟虑，精于处理复杂问题。

挑战三：培育公司的软实力

每个公司都是一个社会性组织。两三个人一起工作，就会形成积极的或消极的关系。管理好这种社会关系与工作环境，是首席执行官最重要的职责之一。同时关注这些软性问题，并努力实现硬性的业绩，并不是每一位首席执行官都能够做好。

与以往不同，首席执行官必须激励员工，释放各层级员工的潜力，尤其是基层员工，他们是业绩的直接完成者。例如，电子数据系统公司（EDS）的首席执行官定期给全球14.5万名员工发送电子邮件，告知他们公司的盈利状况，让他们持续了解影响公司发展和他们工作的事情。反之，员工也向首席执行官提供反馈意见和尖锐的问题。这项工作不是首席执行官必须做的事情，但他把这作为自己的重要职责。这样，他与员工之间就建立了良好的工作关系。以多种方式、多渠道地与广大的、多样化的员工群体建立沟通关系，是首席执行官必须重视和掌握的一项软技能。

如果不把合适的人放到合适的岗位，没有公司能够兴旺发达，特别是在今天，一位能力高强的人可能转瞬之间（或在一个技术变革的环境中）就变得一无是处。选拔合适的人并持续不断地提升他们的能力，也是首席执行官的重要职责。其他人可能只是完成人员选拔和培养的技术层面的工作，首席执行官则必须发起、保持和管理全部流程。他必须不断地问自己这些问题：

我们在选拔优秀人才方面做得有多好？

·我们在给予正确意见反馈时有多么坦率？

·我们在及时消除人岗错配的问题方面，愿望有多么强烈？

·我们在保留业绩出色人员、快速提升他们、正确奖励他们和给予前所未有的机会考验他们方面，有多么重视和擅长？

挑战四：执行到位

不同于普遍的看法，成功的首席执行官并不一定是精明的战略家或者卓有远见。但是他们必须让公司的战略执行到位。如果首席执行官优柔寡断或者迎难而上，公司将遭受严重的损失，他们也将被董事会扫地出门。

与前些年相比，执行力对首席执行官更加重要。由于市场的全球化和电子商务的兴起，各行各业的竞争都更加激烈，信息技术赋予消费者更大的权力做出选择，他们“购买的是牛排，而不是煎牛排的滋滋声”（一句著名的广告语）。这样，首席执行官光靠“忽悠”就不管用了。在其他领导力发展阶段，执行不力或许可以敷衍过去，但在首席执行官岗位上，任何微小的疏忽都将结束他的职业生涯。

对于首席执行官，重视战略执行并不容易。执行过程中的困难与细节，并不是首席执行官职务最有吸引力的方面。但是，最优秀的首席执行官都认为，这正是他们的价值所在，也是实现公司价值的关键所在。坚持执行到位的首席执行官，总是问自己下列问题：

·我的表现如何 要得到一个肯定的答案，首席执行官需要预测今后8个季度的业绩（不是通常的4个季度）。越早开始，他们就可以建立起以业绩目标完成为中心的管理体系。

·我了解公司正在发生的事情吗 执行力要求从最重要的事情获得最新的进展信息。首席执行官应该与顾客和一线员工保持联系，并对公司 and 市场情况了如指掌。例如，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿，养成了每天到商场里

转悠的习惯，确保哪里有事情发生，他就在那里。万豪酒店的老板比尔·马里奥特，每年有300多天走访各个酒店，并将其作为日常工作，他能够很快地发现情况良好还是糟糕。首席执行官也应该知道，直接下属是否尽职尽责。最重要的是，他们应该密切关注公司的总体运行状况，并据此采取行动。

·有人把坏消息告诉我吗 在有些公司，员工们害怕告诉首席执行官坏消息，也有一些公司的首席执行官不愿意听到坏消息，他们总是为坏消息辩解。如果坏消息不能得到及时处理，累积到一个危机的临界点，首席执行官就不可能完成业绩目标。等到他们醒悟过来，为时已晚。

·董事会履行自己的授权吗 如果董事会只是一个橡皮图章，这将影响首席执行官能力的发挥。如果董事会对首席执行官及其下属负起责任，关注领导梯队建设状况和公司的市场状况，这将增强首席执行官的执行力。

·我的团队高效而充满活力吗 如果高管团队四分五裂、诸侯割据，这表明首席执行官遇到了大麻烦。当高管团队不能建立共识，实现相对容易的目标时，首席执行官将不可能创造出让人接受的业绩。

为了成功实现领导力转型，首席执行官必须在提高执行力方面调整自己的领导技能、时间管理能力和工作理念，这意味着他们必须培养对完成任务和实现目标永不满足的追求。他们必须深刻理解公司业务，对公司如何盈利有一种与生俱来的直觉。他们必须投入大量的时间判断公司是否发挥了最大的潜力。同时他们必须善于把知识转化为实践，鉴识好主意，并把它们转化为实现公司利益最大化的工具和项目。

挑战五：管理全球化背景下的公司

不关注商业环境，没有公司能够生存下来。每个公司都是取之于社会，回报于社会。公司必须了解并积极地参与解决公司所面临的全球性问题，必须关注环境问题、安全问题、健康问题等，并承担相应的社会责任。例如，福特公司和杜邦公司，在绿色运动中取得了牢固的领导地位。每一位首席执行官都必须了解公司的利益相关方，包括环保主义者和其他特殊的利益群体。

许多首席执行官缺乏上述领域的相关知识和经验，他们从未想过公司的发展会如何影响全球气候变暖，或者是否损害了第三世界国家的发展。事实上，许多首席执行官曾经告诉我们，他们不知道如何应付各种各样的社会团体，因为他们的工作方法和权力基础与公司大相径庭。当公司处在一个更加广阔的全球化背景中时，首席执行官发现他们正在经历陌生的航程。但是，为了实现领导力的有效转型，他们必须适应全球化背景下的思维和理念的转变。

工作理念的重大转变

首席执行官的领导力转型要面临以上五项重大挑战，必须相应地转变工作理念。如前所述，首席执行官岗位要求的工作理念与其他岗位不同。虽然前面讨论过一些被证明对首席执行官有益的工作理念，但我们还是需要进一步讨论几项重大而必需的工作理念转变。

截至目前，大多数领导者已经学会了如何平衡短期和中期目标，定期实现可量化的业绩指标。虽然他们也认为长期计划和目标非常重要，但他们往往难以接受公司业绩变化的缓慢速度。公司文化变革和质量改善项目的实施，都需要很长时间才能见效。对于那些在职业生涯中通过快速实现业绩目标，比其他同事工作更加高效的领导者而言，耐心细致地等待循序渐进的公司转型，是一个巨大的挑战。在完全充分实施和产生量化结果之前就放弃一个周期长的项目（比如质量改进项目），是首席执行官经常犯的错误之一。

类似地，首席执行官也难以仅仅重视三四个主要目标。事业部总经理和集团高管通常有一长串的目标，他们从一个又一个目标实现的过程中获得满足感。但是首席执行官只有在经历较长的时间后才能获得有限的几个目标实现满足。例如，改变公司形象，需要花费数年。实际上，工作理念是从快速实现短期目标，转变为长期的可持续发展。首席执行官认识到，雄心勃勃的重大的目标实现，需要花费较长的时间。他们学会接受，虽然没有以前工作中快速实现目标所带来的成就感，但是却在为一个重大的成果奋斗着。首席执行官面临的矛盾是，一方面，要为实现长期目标沉得住

气；另一方面，又要为追逐每个季度的业绩而尽心竭力。解决之道是，学会让某些事情进展得快一些，让另外一些事情进展得慢一些，而不能把两者颠倒了。在长期与短期之间寻找平衡点并有效地执行，是首席执行官成功的关键。

首席执行官面临的另一个理念转变是如何听取董事会的意见。对于习惯于自己掌控业务局面的人来说，这是一个挑战。在以往的工作中，领导者可能从同事、教练和上司那里获得建议，但董事会的建议与他们不同。与业务内行相比，董事会成员的意见可能比较肤浅，缺乏根据。作为个人的董事，也可能提出自相矛盾的建议，有些首席执行官因此低估了这些建议。然而我们发现，如果首席执行官对董事是开放的，愿意听取他们的意见，向他们学习，这最终将有利于他们的决策。如果董事不能够提供有见地的建议，首席执行官有责任帮助他们做到这一点。

最后，优秀的首席执行官要善于向各种各样的人提出问题，并听取他们的意见。这简直是一种与直觉相对立的做法。首席执行官手握大权，自尊心强，为什么要这样做呢？事实上，很多首席执行官是因为作风强悍和精于权谋，才一步步获得提升的。然而，他们如果不能够变得克制，权力就有可能成为障碍。首席执行官虽然拥有至高无上的职务权力，但真正的领导者是不会仅仅凭借手中的权力驱使他人完成任务的。他们知道非职务影响力可以充分调动下属发自内心的积极性和创造性，而不是让他们被动地臣服。真正有影响力的首席执行官通过与各方面人员分享自己的远见卓识来激发他们的兴趣，调动他们的工作热情。

专横自负的首席执行官，往往不愿意问问题，也不愿意听取反馈。长

此以往，他就听不到意见相左的观点和想法。当然，尽管大多数新任首席执行官并非专横跋扈，不过许多人没有充分理解广泛倾听不同声音的价值。通常的情况是，新任首席执行官仅仅依赖于一位值得信赖的顾问，而不是广泛听取各方面的意见和想法。

首席执行官遭遇困境的信号

最明显的信号是，在新任首席执行官的领导下，公司业绩出现滑坡。虽然这未必是首席执行官转型不成功造成的，但从他对危机的反应可以看出转型中存在的问题。在许多情况下，这些迹象并不明显，下面四种行为和态度表明首席执行官在转型中遭遇了困境。

忽略公司是如何实现目标的 这又回到了挑战四：执行到位。有时候，新任首席执行官并不知道如何执行公司战略。他们的一言一行表明，他们并不重视把合适的人放到合适的岗位，或者把一项工作落到实处。他们不清楚如何运用自己的影响力，巧妙地克服组织惰性和其他障碍，实现公司目标。他们也没有兴趣学习如何让企业的战略得以实施，只是沉醉于自己的幻想。在这两种情况下，他们都不会去检查和评估各项业务运营的实际状况，听取各级干部员工的想法，获得顾客对服务和质量的反馈意见。

上述问题的迹象不容易觉察。显著的信号是，财务指标滑坡，这表明首席执行官正在走向深渊。我们认识的首席执行官中，至少有4位对企业运营茫然无知，导致每家公司蒙受了至少10亿美元的损失。当新的首席执行官对重大的运营问题缺乏觉察时，这表明他对公司运作并不理解。

在一家不足200名员工的公司，新任首席执行官很快就能熟悉公司的运作状况。但在一个大型公司、高成长公司或者复杂行业中的公司，掌握公司运营状况就要困难得多。那些不广泛与他人接触、处于信息孤岛，或者把执行交给他人的首席执行官，将难以实现角色的转型。

首席执行官的大部分时间花在外交往方面 这并不是说客户见面会、官方会议、社区活动、名人高尔夫联赛等诸如此类的活动不重要。实际上，首席执行官的部分职责就是与外部的各种团体建立关系，树立公司和个人的良好形象。这种角色很具诱惑力，一些首席执行官因而忽略了更重要的职责。具体来说，他会发现，公司中没有人对战略执行负责。首席执行官应该合理分配内外部事物的时间，如果过分倾向于一边，那么另一方面就会出问题。首席执行官如果忙于外部应酬忽视内部管理，就会将公司和他们个人置于水深火热之中。

首席执行官没有在公司软实力建设方面投入足够时间 这是挑战三谈到的问题：培育公司的软实力。从首席执行官角度来看，人事问题十分复杂。有些首席执行官觉得处理产品问题相对容易得多。例如，首席执行官负责领导梯队建设，如果他们对选拔和培养各级领导人才缺乏兴趣，这将明确无误地表明公司的软实力没有得到足够重视。与此相似，有些首席执行官一上任就在重要岗位上安插自己的嫡系，他的周围全是朋友。虽然首席执行官有权选拔自己熟悉和信任的人，但是公司里任何形式的裙带关系，都将给公司上下传递一个错误信息。这将使优秀员工丧失动力，草率应付工作，员工与上司之间缺乏坦诚的对话。首席执行官应该建立起一个关键岗位选拔机制，并明确相应的任职要求。否则，表明他们对公司软实力建设缺乏热情。

董事会成员反复追问同一个问题 当结果低于预期时，股民们就会仔细审查公司的各项工作，董事会将被迫向首席执行官提出严峻的问题。如果首席执行官不能提供满意的答复，这个问题将在董事会上被反复追问，这就表明首席执行官遇到了麻烦。即使董事会不再是过去的橡皮图章，他

们也很少怀有敌意。与董事会关系不够融洽，表明首席执行官缺乏一项关键的领导技能，或者工作理念与首席执行官职务不匹配。

培养首席执行官不可越级

成为首席执行官的路径有很多条，但无论哪一条，都应该让领导者经历领导力发展的每一个阶段。越级担任首席执行官的领导者，将为缺乏必要的经验而付出代价。他们可能从未学会重视他人的成功，或者驾轻就熟地管理多个业务单位。各个领导力阶段培养的领导技能、时间管理能力和工作理念，都会产生持续的影响，帮助首席执行官培养出全面的领导力。

理想的首席执行官成长路径是，在其职业生涯的早期就具备了在公司核心业务部门的多个职位工作的经历。很多首席执行官，跨越了早期的领导力转型阶段，一直在一个业务部门从事具体工作。随着职务的晋升，他们至少应该有一次海外任职的经历，同时担任业务规模越来越大、不同业务部门的主要负责人。领导不同的业务部门实现突破性的增长是关键，包括领导一个新兴业务部门和振兴一项衰落的业务。在未来首席执行官的成长过程中，他们应该通过获得正式的和非正式的教练辅导作为学习成长的一部分。

让集团高管转型为首席执行官的措施之一，是让他们管理一个新的业务群组，这与他们以前管理的市场、产品和客户完全不同。他们必须学会如何管理全新的业务，这有助于他们为担任首席执行官做好准备。事实上，管理一家公司比管理一项新业务的挑战大得多，如果他们不能够管理好这些新业务，他们当然也就不能管理好整个公司。

另一个培养方法是，让他们主管公司的人力资源。业务型高管对此不屑一顾，他们越是看不起，就越需要这方面的历练。仔细研究、深入分

析、长期计划和测量评估，都是担任首席执行官的基本功。主管人力资源可以培养他们这方面的能力，这也将加深他们对人力资源部门工作的了解和认可，一旦成为首席执行官，他们就能够更好地重视和开发公司的人力资源。

让集团高管和事业部总经理有机会接触董事会成员和华尔街分析师，也是一个有效的做法。这不仅仅是让他们列席会议，更重要的是，他们被赋予责任陈述有关业务的报告，以此帮助他们认识到董事会和华尔街分析师的期望。例如，在20世纪90年代中期，杰克·韦尔奇开始安排他的经理们直面证券分析师，这种做法有助于培养起华尔街对通用电气领导基因的信心，尤其是在公司面临首席执行官更迭的时候。同时，通用电气的经理们也洞悉了华尔街的期望。

当然，首席执行官可以从工作中学习，最优秀的首席执行官总是以开放的心态面对学习机会。他们参加各种论坛和社交平台，与其他公司的首席执行官交流思想，相互学习。而且，他们尽量安排时间参加各种由学术界和思想领袖组织的研讨会，广泛阅读并提炼洞察，保持对社会、经济和商业的敏感。

也许首席执行官的最佳培养方法是找到一位好教练，或者其他可以提供有益反馈的同事。理想的情况是，董事会可以扮演这个角色。在有些情况下，某个董事会成员将承担教练任务，辅导新任首席执行官掌握胜任的窍门。

虽然没有具体的课程和培养模式可以帮助领导者成为首席执行官，但是多样化的经历、教练辅导和精心反馈，持续地乐于倾听和学习，将帮助

领导者为担任首席执行官做好准备。

确保首席执行官获得成功

公司有时候依据智商和战略能力来选拔首席执行官。因此，许多咨询顾问被选拔为集团高管，甚至担任首席执行官。但是我们发现，他们担任首席执行官的表现往往比较糟糕，因为他们缺乏各个领导力发展阶段的历练。

领导公司需要智慧，但这不是课堂练习。向董事会做陈述报告并不是首席执行官工作的全部内容。实际上，管理公司必须确保战略得以执行，选拔合适的人才，评估公司的业绩，建立良好的内外部关系。不擅长这些工作的首席执行官，无论他们多么擅长制定公司战略，失败是不可避免的。

代表性的情况是，咨询顾问跨越了某些领导力阶段，他们缺乏对中基层员工工作的了解，难以激励一线员工，团结各个部门，教练辅导下属，提出正确问题，以及从支持性部门获得有益的建议。

为了保证首席执行官的成功，公司必须要确保他成功经历过大多数主要的领导力发展阶段的历练。

常见问题

问：一位新任首席执行官需要多长时间才能够适应新的工作？

答：首席执行官的领导力转型由于工作的复杂性而变得艰难。我们乐

观地估计，大约需要两年才能实现他的领导力转型，包括建设一个团结高效的领导班子，开发一个具有共识的战略。如果公司正处于困境，可能时间会延长到3~4年。当前的考核周期是基于公司的季度业绩，连续6个季度不能完成任务，他们就得走人，这与首席执行官转型所需要的时间存在矛盾。公司面临的麻烦越大，18个月的适应期就显得越加不够。

问：在选拔首席执行官时，是否有两三项关键的性格特征？

答：我们希望如此。通常的情况是，在上任第一年，首席执行官必须达成15~20个重要目标，包括经验、技能和性格特征在内的20~30项指标是必须考虑的，这没有任何捷径。培养首席执行官是一个长期和周密的过程。选拔候选人，需要许多人进行全面的评估。仅仅关注两三项特征，是我们一再看到的董事会出现的重大错误。对首席执行官工作及其要求的领导技能、工作经验和性格特征的全面描述，是成功选拔首席执行官的重要前提。这就是说，要关注以下三个方面：①超越财务数字的公司愿景和使命，②一个清晰的路线图，③能够向所有社会各利益相关方有效沟通公司的愿景、战略和行动计划。

问：如果我并不渴望成为首席执行官，我应该如何运用领导梯队模型来规划我的职业生涯？

答：很少有人能够完整经历领导梯队模型的6个阶段，绝大多数员工也没有想过要成为首席执行官。考虑你的职业发展的最好方法是在领导梯队模型中找到最适合你的位置。如果你的职务为你提供了足够的回报和挑战，那么就不必追求新的晋升，除非你真的理解并愿意接受下一个领导力阶段带来的挑战。要避免职业生涯的最后一份工作带给你的只有地位、金

钱和权力，但工作本身却并不开心。工作与能力的最佳匹配才能带来幸福和真正的成功。

一线观察

·首席执行官并不像公司员工或者外部人员认为的那样手握重权。事实上，对于首席执行官的战略、命令和要求，下属常常视而不见。这并不一定是心怀恶意，甚至有时是善意的（这并不一定是恶意的无视，甚至连无意的忽视也不算）。在公司各个层级，执行任何计划或者命令是一件非常困难的事情。信息很容易被曲解，每个层级从自己的角度来理解公司战略，关键信息常常丢失。执行任务所需的相关支持可能并不到位，例如补充的资源、培训、排除障碍等。首席执行官不能“单打独斗”，他需要公司的每一个层级有团队的协作和执行的愿望。如果首席执行官十分关注每个层级在做什么，并且投入大量时间确保下属的工作与公司战略相一致，他们将变得更加有力。

·如果公司拥有一个完整的领导梯队，首席执行官将是最大的受益者。如果领导梯队每个层级的领导都成功实现了转型，获得了有效的领导技能、时间管理能力和工作理念，迅速填补公司高管出现的空缺就变得非常容易。完整的领导梯队还带来其他好处。我们注意到许多首席执行官由于缺乏正确的工作理念，拒绝投入必要的时间构建公司的领导梯队，他们宁愿把大量的时间和精力放在对他们有吸引力的外部事物，而不是公司的人力资源开发工作上面。在领导梯队建设方面投入时间和精力首席执行官，很快就获得了相应的回报，甚至出乎预料。反之，那些没有在这方面

投入时间和精力首席执行官，不明白为什么自己公司的业绩不尽如人意。

·基于陈旧的标准看待公司的支持部门，将给新任首席执行官带来巨大的麻烦。当人力资源负责人不能判断人才，首席财务官缺乏战略思维，首席信息官只是一个技术人员而没有商业意识时，首席执行官将陷入困境。对于首席执行官和公司而言，正确选择公司支持性部门的领导，将使工作更加愉快，更容易取得成功。首席执行官要想通过强调创新加速成长，或者发展新业务，或者推动组织文化变革来获得竞争优势，就必须认真地考察每位公司高管，确保他们符合公司的新要求。能够做好以前的工作，并不意味着能够在新的游戏规则下做好新的工作。除了要求高管们获得新的领导技能之外，首席执行官还要求改变高管层的氛围——也许这里需要有更多的创新精神，或者有更多挑战首席执行官想法的意愿。

·首席执行官失败的首要原因是，不能够快速处理绩效提升问题。对于没有完成预期业绩目标或者工作方法不当的直接下属，即使是最强硬的首席执行官，在对付他们时也会遇到麻烦。每个人都会注意到他人的业绩下滑，这时团队合作将受到削弱，团队士气将会衰落，首席执行官的能力会遭到质疑。问题越拖越糟，首席执行官必须建立公开和坦诚的沟通氛围，最好每月与下属进行有效的沟通。考虑到这些问题，尤其是绩效问题，是与直接下属共同处理的，这就需要一个开诚布公的沟通氛围。

第8章 问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力

正如你在本章和以后各章中所看到的，贵公司可以以各种方式运用领导梯队模型。熟悉我们前面描述的六个领导力发展阶段，能够有力地促进绩效管理、领导力开发、教练辅导和继任计划。首先，我们将介绍该模型如何用于诊断和修复阻碍组织建立和维持领导梯队的难题。

当然，肯定还有其他模型可用于帮助公司发现领导力缺陷，例如，平衡计分卡和胜任能力模型。前者可以帮助提升预期业绩（例如，员工业绩）的范围和类型，后者陈列出所需要的技能和品质。虽然它们和其他一些方式都能够奏效，但是它们各自所强调的技能却对自身构成了局限性，从而无法区别六个领导力发展阶段（在组织的所有层级中，关于领导力的界定都是基本一致的）。如果领导者想要在每一个领导层级实现转型，转变工作理念和时间管理能力就显得至关重要，我们将会更加集中关注这些领域，而不是具体技术领域的问题诊断（技术领域的问题更容易被发现）。

领导梯队模型为我们提供了一种特有的诊断方式，其他模型在这个方面就略逊一筹。领导梯队模型不是模糊地指出公司缺少年轻领导者的人才储备，它可以帮助你确定问题发生的具体层级，以及这个层级的领导者所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

尽早且时常进行领导梯队诊断的三个理由

我们发现，几乎所有组织都存在把人员配置在错误领导层级的问题。这个问题发生在六个层级中的每一层级，特别在以下三个层级最为普遍：

- 一线经理，他们大多数时间都在做员工的工作。
- 事业部总经理，他们在做副总经理应该做的职能性管理工作。
- 集团高管，他们专注于事业部总经理应该做的业务工作。

我们将会在很多实例中看到，这些处于不恰当领导层级的领导者大多具备很高潜质，由于他们的才能，被允许跨越了某些特定的经历阶段。在快速的晋升过程中，他们往往遗漏或仓促度过了一些发展阶段，而这些阶段往往能帮助他们建立更高层级所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。

为什么说诊断这些问题非常重要？为什么有些领导在错误的层级上工作却仍能完成业绩，公司也仍能照常发展？这里有三个较有说服力的原因。

原因一，即使有大量的工作产出也不意味着完成了重要的工作。

比如，一位销售经理把他所有的时间都花在了销售工作上，但是他并没有对销售人员进行有效管理。不管销售人员工作如何努力，也不管销售经理的业绩如何骄人，重要的是，一些必要的工作并没有完成。销售人员也许并没有将工作重心放在增加新的客户方面，他们也可能对那些比较难

销售的产品束手无策。虽然短期业绩看起来很不错，但是，对于可持续发展却没有任何帮助。

我们知道有一位首席执行官，他为新开办的工厂设计了待客厅，但是他的公司很快就倒闭了。我们也知道一位在大银行工作的人力资源负责人，他投入大量时间设计继任计划的表格，然而公司高管却在迫切地期待他帮助降低员工流动率，这些都是领导者在错误层级工作的典型例子，但是这些领导又确实在努力工作，而且有所成就。尽管上述公司倒闭的例子最终表明，这位首席执行官的工作的确存在问题，但是我们一开始往往会忽略领导者没有最大限度地发挥自己能力的迹象。如果没有一个合适的诊断工具，我们通常会得到关于领导力有效性的错误结论。

原因二，每一笔业务交易的成本都在增加。

还是回到前面的例子，销售经理的工作职责是管理，但是他实际上却干着单打独斗的活。问题还不止于此，这位销售经理的上司——部门总监，十有八九也正在做着这位销售经理的工作。因此，部门总监也在做着低于他薪水级别的工作。一般来说，在这种情况下，上一级的领导者都会被拉下来填补这一职能上的空缺。这种工作和薪水上的错位对公司来说可能很难摆脱，而且这种错位已经成为“在这种文化中完成任务的方式”。当公司不但接受而且将这种错位制度化之后，真正的工作效率就很难实现了。如果整个公司文化都认同这种错位，那么你怎么能识别领导们是否处于错误的层级呢？这是一个巨大的挑战，诊断并且解决它绝非易事。

原因三，员工没有得到正常的职业发展。

如果你的上司在做你的工作，你所要面对的就是剩下的“边角料”。一般来说，人们会去完成下面一个领导层级中最重要的工作，侵占他们直接下属的最重要职责。如果不进行适当的问题诊断，这种有害的连锁反应将永远无法停止。只有发现了问题的根源，才能找到解决的方法。

帮助我们超越现有工作业绩的工具

要识别哪些人正在错误的领导层级上工作，这一点非常困难，因为组织更为关注已经完成的工作。没有人注意到财务费用，或者员工没有得到适当发展。相反，一旦经营目标达成，领导者的工作就显得卓有成效。为了说明这一点，可以看看下面的例子。

玛丽和查理的故事

玛丽是一位专业的招聘人员，她被一家大型的国防承包商擢升为技术和专业人员招聘经理。作为一名非常优秀的招聘人员，她现在管理着其他九名员工。在新岗位工作的第一周，玛丽的上司查理要她完成一份关于未完成招聘的几个职位的现状报告，这一状况已经使得公司一项非常重要的任务陷入停顿。玛丽与每一名下属就候选人状态、工作机会和雇佣状态进行了交流，然后汇报给查理。与此同时，查理正承受来自管理层的巨大压力。他告诉玛丽，工作空缺太多，候选人又太少，因此，他要求玛丽“亲自参与”工作，招募更多更好的候选人。因为玛丽要忙于招聘，查理就要制订一项重新调配资源的计划来解决其他需要，而这个工作一直是玛丽的职责。

在这种情况下，玛丽和查理完成了任务，并且招聘到了关键职位的员工。他们因此得到了额外的业绩奖金。实际上，查理告诉自己的上司，玛丽最有可能是自己的继任者，因为她在这次危机中表现非常优秀。

表面上看，玛丽和查理完成了他们自己的领导角色，但是实际上，他

们都未能恰当地履行其应有的职责。查理开启了一个先例，那就是一旦危机出现，查理会做大部分管理性工作，而玛丽则会回到自己原先招聘人员的角色。最后，玛丽学会了关注错误的工作方向，而没有学会如何重新调配资源（假如出现其他情况）。查理仅仅在名义上是部门总监，虽然他的确获得的是这一职位的薪水。他没有协助公司的项目经理在不能很快招募到关键员工时寻求替代方案以解决问题，反而去做低于自己领导层级的工作，本应属于自己的重要工作却并未完成。在查理指明玛丽做自己的继任者时，可怜的玛丽实际上根本没有为更高的领导层级做好准备。

诊断这些问题的最好办法，就是看经理们能否满足他们各自领导层级上对领导技能、时间管理能力和工作理念的要求。在危机出现的时候使用这种领导梯队模型作为诊断工具是非常有效的，因为此时这三个方面的缺点最有可能暴露。

让我们用这种方法来诊断查理和玛丽的例子。假设你是他们的上司，你想要知道他们是否在与他们能力相称的领导层级任职。首先，你不需要全面地分析他们是如何完成了那些与各自领导层级上所有领导技能、时间管理能力及工作理念都相关的工作。你可以诊断出与某个特定的紧急情况相关的领导力问题，并且迅速弄清他们是否对自己的工作全力以赴。

首先关注查理所在领导层级（部门总监）的领导技能，可以询问以下问题以确定他是否在危机出现的时候展现出这些能力。

领导技能

·查理是否要求玛丽完成与她所处领导层级相称的工作？

·查理是否清楚如何培养一位一线经理？他有能力去培养吗？

·查理是否知道如何建立公司内部项目组之间的正确关系，从而使自己能够及早地得知问题预警或者有关关键需求的信息？

上述问题的回答包含着一些主观因素，而且极有可能，虽然在此情境中查理缺乏明显的工作能力，但这并不能说明他在其他情境中仍会这样。也许他是一位优秀的一线经理培训师，只是不太擅长处理危机。因此你需要更深入调查以证实你的猜想。如果查理擅长培训一线经理，他的直线下属（一线经理）应该很擅长任人取长，明确他们的职能并指导他们。与查理过去及现在的直接下属交谈可以证实或者否定我们初始的评价。与那些一线人员讨论谁在真正地管理他们（玛丽或者查理）可以得到他是否有效开发下属的证据。若这些人员反映查理才是他们的真正管理者，那么查理就篡夺了玛丽的权限（当然还有其他管理者的职责）。

在玛丽和查理的案例中，你有可能关注这些关于时间管理和工作理念的问题。

时间管理

·查理在帮助玛丽了解一线经理的职能方面付出了多少时间？

·查理在指导玛丽成为一线经理方面付出了多少时间？

·查理在与重要的内部客户交流人员的招募和员工服务情况方面付出了多少时间？

·查理对未来多长时间的工作进行了规划？他是否拥有关于员工需求的

高峰期和低谷期的年度计划？

工作理念

·查理认为什么工作最重要，正如在本次危机中他以行动向玛丽及他人所表明的是？

·在此次危机中，当查理开始工作后，首先做的是什么事情？在早晨上岗后，他马上和谁进行了有意义的谈话？

时间管理与工作理念天然相连。人们以自身及公司的理念为基准来核定怎样安排他们的工作时间。与普遍认为的观点相反，时间管理不由老板的指示来决定，而是由个人认为的工作重要性来决定。你会发现如果你深入思考，并且积极谈论时间管理以及与之相关的价值观，就会清楚地认识到某人是否达到既定领导层级的要求。

诊断步骤

当你询问上述问题的时候，你可能会想到查理的行为也许是依据了组织的价值观（不管是正式的还是非正式的）。打个比方，银行、运输和零售行业等领域以交易为目的的公司，它们往往注重短期绩效结果。这就使得各个层级上的领导者都热衷于单兵作战，因为在他们眼里，眼前实实在在的利益才是“王道”。这六个领导层级就丧失了其实质意义，此时即使可能保持领导梯队的流动，也会变得非常困难。

在诊断中还有一个你应当铭记在心的组织要素：薪酬制度。查理和玛丽从错误的人那里以错误的方式取得了正确的结果，并由此获得了奖金。因此，薪酬制度不符合领导力发展的需要。这种不匹配将会发生在领导层级的最高级别，我们会看到那些组织内部最高层的管理者为了实现绩效目标，只关注短期的效益。这些情况都会影响你的诊断。因此当公司的文化与制度出了问题时，最重要的是不要过早对个人下结论。

我们将在后面的章节进一步讨论组织层面的问题。现在让我们来看看你如何从个体和部门视角诊断领导梯队的问题。

个体视角

你应该建立起一套运用领导梯队模型来评价员工的流程。该流程的重要性不仅在于将一些较随意的流程正式定下来，而且能够提供一个比较的基准。你可以比较层级相同的两个人的评价结果，然后进一步就谁更可能

在未来被擢升到某一个领导位置上，或者谁在当下的领导职位上做得更好等问题得到一些有趣的结论。以下步骤将有助于你更快、更准确地评价一个人。

（1）通过对个体的观察和谈话识别个体的行为和工作成效。看看他的日程表以判定他如何使用时间。找到他正在执行的工作以及他的努力重点。了解这个人每天做的第一件事是什么。他会见的一个人和他着手的每一件工作通常反映了他所优先考虑的事务。

（2）了解他对其他人的影响——过去和现在的直线下属，以及其他部门的人。他是否针对直线下属所处的领导层级进行了有效的开发？他是否频繁、融洽地与其他部门的人员进行交流？

（3）把这些信息与领导梯队模型相对应。分析个体行为和态度与某个既定层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念的一致或不一致程度。

（4）判定某人实际所处的领导层级是否与他应该达到的层级相匹配。虽然有人可能对任何领导层级都无法完美适应，但他可能只是缺少了所处层级所需的某些技能，或者他的时间管理能力可能仅仅部分符合其领导层级的要求。通常你可以按照某种合理的标准把他安排到六个领导层级之一。当你这么做时，要确定他目前的领导力与他将要进入的领导层级所要求的能力之间的差距。

（5）建立一个以理念为中心的培训计划。尽管我们要在以后几章才讨论它，但是要记住如果人们树立了正确的工作理念，他们自然就会有正

确的时间管理能力和领导技能。

团队视角

在很多情况下，领导梯队的诊断适用于同一组织内部的不同团队。业务团队可以利用其判断他们是否在既定的任务和目标下处于适当的领导层级。人力资源部门可以利用其分析某一特定的群体（例如某一特定业务单位的一线经理）是否处于正确的层级，这一群体是否拥有充分的领导潜质。组织也可以利用其检测整个领导梯队，发现是不是某一层级抑或是所有层级都存在问题。

以下步骤可以帮助不同团队有效地利用领导梯队的诊断方针。

（1）对被评估的团队中的领导者进行个人评价。

（2）持续关注其个体评价，并检测领导技能、时间管理能力及工作理念是否符合所处领导层级的要求。

（3）若它们不符合，那么具体的差距是什么？找出这些不符合情况的具体构成（例如，这个层级上的大多数领导者更关注技术工作而不是培训他人）。

（4）假如你在查看整个领导梯队，则要分析每个层级的强项和弱项。例如，是否事业部总经理层级情况较好（领导技能、时间管理能力和工作理念之间形成了良好的组合状态），而业务经理层级较差呢？换句话说，领导梯队在哪里发生阻滞了？你能够正确指出实际领导能力与要求不

相称的领导层吗？

层级跃迁：最聪明的不一定总是最好的

六个层级诊断方法在加强领导梯队方面最重要的贡献之一，就是给那些跳过一个或者更多领导阶段的人员贴上标签。当然，识别那些经历了全部培训、具备所有必需的经历，但仍然缺乏相应的领导技能、时间管理能力和工作理念的领导也同样重要。但是，更难的是挑出那些不适合担任领导者的所谓的企业“明星”。这些人的潜力似乎很高，他们是新进的明星，通常在某些重要领域技巧娴熟，这就打消了很多人对他们的怀疑。结果就是，他们很快晋升，并且不需要经历一些重要管理经历的考验。缺乏领导梯队诊断的组织一般都会允许这些人迅速提拔至重要的领导职位，而在这个位置上，他们最终会干不好，并且导致其他岗位也出现问题。

在一家大公司实施大范围的高管教练辅导项目时，这个问题会变得尤其突出。有1000多人参加了这项教练辅导，360度反馈是它的一个重要组成。接受教练辅导的职能主管分成截然不同的两种类型。第一类人群经历了本书描述的全部领导阶段，他们接受一种由培训和实践相结合的训练方式，这使得他们有资格担任任何领导职位。第二类则比第一类更快地升到了职能主管的位置，他们的潜力都很明显。他们中的许多人是顶尖学校的MBA。他们刚进公司时的身份通常是职员，从事业务拓展和其他重要项目。凭借他们的能力，他们中的绝大多数人一开始就与一个咨询团队一起开发项目，从而跳过了第一个管理层级。这样的结果使得他们错失了那些重要的培训和经验，而后者原本能够帮助他们提升理念、加强绩效管理——确立目标、教练辅导、选择团队成员、处理纷争等。

这些高潜力的人中绝大部分被提升为职能主管。在进行了360度反馈之后，与其领导层级所要求的相比，这些正在冉冉上升的新星在工作理念和领导技能方面的不足就明显暴露出来了。尽管他们中的相当一部分人在某些领域内十分卓越，例如战略、创新以及风险承担，他们在绩效管理领域却几乎一样糟糕。

他们中的许多人仍然希望在工作中单兵作战。实际上，他们的直线下属抱怨道，这些经理将他们视为能够协助其完成一系列项目的“工蜂”。这对能力开发和培训来说绝不是什么好的倾向。他们不重视培训他人。在有些时候，他们的所作所为似乎是与他们的直线下属比赛，看谁能更快更好地完成工作。

我们已经反复看到这一点，虽然高潜质的员工努力工作，并且显示出明显的天赋，但他们作为领导者却是失败的。当你掌握了这六个领导层级以及相应的领导技能、时间管理能力和工作理念，你将不会盲目推崇个体的独特才干。当你将这些领导层级作为一种诊断方式，用于评估经理是否真正重视他们所处层级的工作时，你就能够更好地识别出那些将会损害组织竞争力的领导者，以及那些将会让组织升华的领导者。

常见问题

问：对于那些正处于或有可能处于错误领导层级的领导者来说，我们应该怎样进行教练辅导呢？

答：要说服某些领导者他们正处于错误的领导层级，或是他们的工作

内容有问题非常困难。第一步要和他们的上司交谈，但是要注意，他们的上司可能有助于解决问题，也有可能是问题的一部分。一定要保证上司了解问题的实质，而且他本人要在正确的领导层。如果不是这样，就直接找到再上一层的领导以获得支持。另外，和直接下属交谈，询问他们是否获得了充分的支持、指导、教练辅导、职责界定、优先权利，等等。详细罗列一个领导者所需要的明确条件和这个人的领导对其的期待，与领导者交流这一层级所需要的关键特质以及未满足这些要求的后果。最后，掌握这位领导者的日程和时间配置。

问：如果我们不具备模型中列举的所有领导层级，我将如何确定某个人应该所处的适当领导层级？

答：自上而下地寻找领导层级较之于自下而上来说更容易。你可以从公司的首席执行官和他的直接下属开始。如果只有一项业务，那么首席执行官同时也就是事业部总经理，他的直接下属都是职能主管。如果公司有多项业务，那么首席执行官同时也是企业高管，他的一些直接下属就是事业部总经理，另一些则是公司层面的职能主管。事业部总经理的直接下属是职能主管。在这两种情况下，职能主管的直接下属可能是部门总监、一线经理或者“管理自我”的人，这取决于他们下面的结构是怎样的。

问：我是一名人力资源业务合伙人，我将如何提高自己的诊断水平？

答：最佳的诊断方式是在看人之前先看他的工作。查明已经完成的工作以及那些被忽视或没有做好的关键工作。对已经实现的以及那些没有实现的目标进行评估。确定那些下属得到晋升的领导以及下属很少晋升的领导。有了这些信息，你就可以将没有完成的工作和领导梯队联系起来，从

而发现问题所在。为了准确诊断，你必须要了解业务的细节。

一线观察

·在错误的层级工作，这是每一个公司都会遇到的问题。“在错误的层级工作”这一句话现在已经成为管理专业术语，虽然在本书出版前，它还并不常见。现在大家随处都能听见这种说法。虽然这个问题以前也存在，但是领导梯队模型创造了能够与之对话的语言基础。我们鼓励所有的领导者都将这种语言引入到自己的业务中（如果还没有的话）。

·了解领导们的目标以及他们如何实现这些目标可以帮助我们评估领导层级的适合度。由于职能范围和工作的复杂度，职能主管及更高层级的诊断较有难度。目标的时间跨度和日程表将会为评估他们工作的领导层级提供最佳帮助。短暂的时间段，例如一年或一年以下，一般都意味着他们参与了技术性的工作或是处理当前的问题。当前的工作成果有可能很好，但是他们并没有考虑到远期的问题。如果领导者的日程表中充满了日常运营方面的会议，丝毫没有给战略性思考、分析、计划留下时间，也就意味着领导者即使已经解决了当前的问题也将不再考虑到今后的发展。某些业务方面的危机要求在短期内必须得到重视，但是如果这个期限过长，那么它就是一种更低层级上的工作内容。

·依据“协同三角形模型”（见图5-1）能帮助进行诊断。这个工具能够显示领导们是否承担了他们所有的工作职责。最经常显现出来的缺陷是组织胜任力的提升（右下角）。不幸的是，组织的缺点会导致个人效率降低。职责不明确的岗位、遗漏或者中断的流程和高高挂起的权力等都会导

致个人和组织挫败。一个糟糕的企业一定会摧毁一个优秀的员工。因此，判断一个领导是否在正确的领导层级工作，是否在做自己本职工作的有效方法之一，是检查这位领导的直接下属和组织的其他人是否存在问题。

·挣扎在老板手下——这个衍生问题对小型企业内的领导者来说非常普遍。典型的例子是领导的指令不清，做决定犹豫不决，不会合理地分配资源并且不能提供充足的一对一时间。如果你了解了领导梯队模型，诊断结果就不应该让你感到惊讶。首席执行官的工作层级太低，这种情况需要有所转变。因为不存在高于首席执行官的级别，这就需要创造这样一个级别。现在最需要做的就是将首席执行官从一个职能主管变成一个事业部经理。

·首席执行官在企业起步之初就要应对企业各个方面的事务，这种经历会影响企业创始人/首席执行官的发展过程。这种类型的领导会倾向于事事亲为，当然他们也会构建他们之下的领导层级。当他们为自己找到接班人之后，他们也会为自己的接班人提供同样的意见。

·当组织达到一定规模，支持性的职能需要变得更强，并且接手首席执行官正在做的工作，例如编制预算、现金管理、财务计划、奖励制度、新员工招聘、新业务开发以及质量控制。因此首席执行官需要优秀的职能主管，而且他自己也要学习如何成为一名优秀的事业部总经理和首席执行官。首席执行官的很多直接下属不能顺利地转换成事业部副总经理，因此他们不能因为首席执行官升职而升职。当首席执行官正在转变的时候，选择合适的事业部副总经理非常重要。

第9章 业绩改善：明确岗位职责，设立绩效标准

一旦判定某个个体或某个团队处于不恰当的领导层级，就需要做较大幅度的领导梯队修复工作。具体而言，公司必须培训管理人员，让他们拥有各自层级上应有的正确的领导技能、时间管理能力和工作理念，这样才能确保他们的工作表现。

这是一项富有挑战性的任务，主要有两个方面的原因。首先，在大多数组织中，领导职务的角色定位通常并不清晰。虽然组织可能会清晰地界定财务和运作方面的要求，但是它们往往对界定领导的职务要求，以及将这一要求在不同层级上加以区分束手无策。这就造成了个体即使想提升绩效也很难实现，因为他们不清楚目标是什么。

其次，大多数企业没有针对不同的领导层级创建相应的绩效标准。实际上，绩效标准并不是那么容易建立起来的，它们通常表现为财务指标而不是一整套的绩效要求。然后你可以看到，评估任一层级的领导绩效即使可能，也将非常艰巨。如同合适的领导技能、时间管理能力和工作理念之于领导者的重要意义一样，领导者必须创造业绩。当某人绩效非常突出时，这就是他应当被提升到下一个领导层级的时刻了。

正如我们将看到的，我们的领导梯队模型在界定领导职责和评价领导绩效方面都非常有效。

明确职责的相关讨论

大多数领导者依据目标和任务来思考他们的工作。与目标和任务同样重要的是，他们没有从整体上掌握领导的职责。例如，以下对中层领导者的要求经常被忽视：

- 能够帮助他人获得成功。

- 依据客观条件、智力情况和感情要素激发团队，充分发掘他们的潜能。

- 依照特定标准来提供专门的指导。

- 加强横向联系（这一点在电子商务时代特别重要）以保证工作顺利推进。

另外，很少有组织能够把某个领导者的工作和其他各个层级领导的工作联系在一起。这同样是当前领导职责界定的一个重要方面。近20年以来，企业的裁员潮和不断停滞的发展进程已经造成领导层级的断裂，一些职责变得随意而漂浮不定。相对于某个人的上级以及直线下属，他本人的领导职责应当是什么呢？有人思考过他们的职责可能存在重叠或断裂吗？

领导梯队模型提供了一种快速、有效的方法以促进领导职责明晰。这一方法将领导者的实际工作内容与其所在领导层级的要求进行比较，并且将他的上级以及下属的工作内容也与这一模式的要求进行比较，从而明晰领导者职责。因为大多数人的职业发展都必须依托具体的工作，故而建立

正确的职责要求非常重要，它可以确保领导者了解这一要求并且朝着正确的方向发展。这样，领导们一旦清楚了自己的工作职责就能找准方向。这一过程可以通过图形来更好地理解。如果圆圈代表某项具体工作，现在让我们来看看该圆圈位于领导梯队模型的什么位置（见图9-1）。

在六个领导层级上标出某项特定工作所处的位置，虽然这看起来很简单，但是可以提供很多有益的启示。你可以在整个领导层级模型中以更广阔、更深入的视角关注这项工作，而不是仅仅盯着任务和职责本身。你可以将该考察对象的上级和下属的工作以同样的方式处理。整个组织和单个管理者都可以直观地了解各自的职责要求以及领导和下属之间的职责界限。大型组织内部往往有一个普遍现象：几类不同的领导者会出现在同一领导层级上，特别是在经理主管和企业高管层级上。例如，某职能主管可能会发现，他的下属和下属的下属都是部门总监。很显然，区分他们的不同职责将会带来可观的工作量，但是他不得不耗费时间完成这件事。

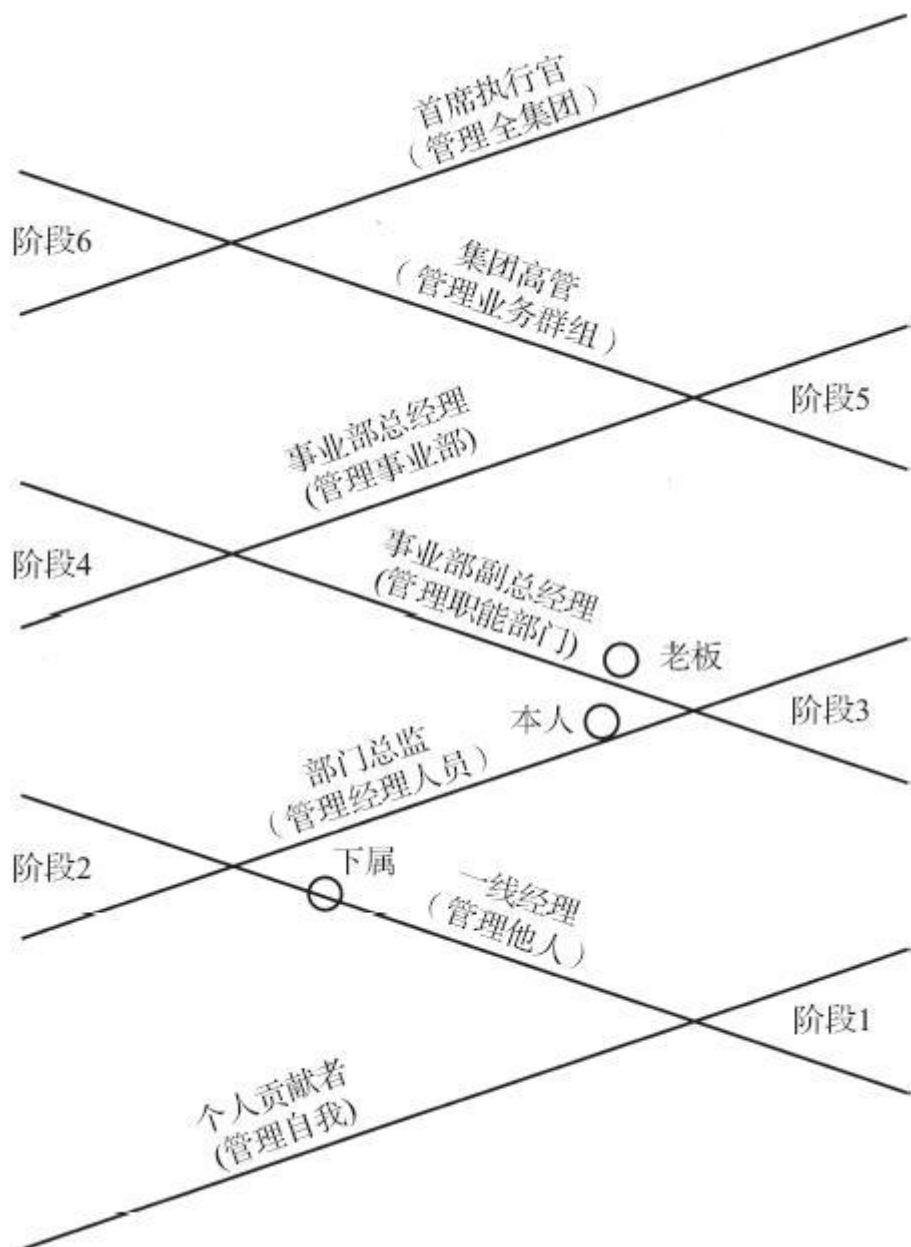


图9-1 运用领导梯队模型来澄清岗位角色

请注意以下这些普遍存在的职责断裂和重叠现象。

职责断裂

·缺乏上级对下级绩效的反馈，造成问题反复发生。

·由于缺乏资源，计划无力执行；该计划由上级制订，并且要求下属执行，但他们都觉得评估计划所需资源以及获取这一资源不属于自己的职责范围。

职责重叠

·事业部副总经理和部门总监都对同一个一线经理下指示。

·事业部总经理和销售经理都认为产品开发计划是自己的首要职责。

因此，可以采用以下步骤以明确职责：

（1）使用领导梯队模型来确定特定工作所处的领导层级。

（2）与其他经理沟通，确定他们的领导层级以及该层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念。

（3）让领导梯队上的领导者都了解相邻层级之间可能存在的职责断裂和重叠，并采取行动纠正上述问题。

界定绩效标准

对于不同层级上的领导者培训来说，定义绩效标准与明确职责非常重要，但是这还不是全部的答案。问题是绩效取决于其他人的主观评价。如果您询问来自六家企业的六位经理主管，他们都可能提供什么是“工作卓越”的主张，并且都很有说服力。他们可能都真心实意地想把工作做好，但是对于什么叫“把工作做好”却有不同的见解。即使他们的领导技能、时间管理能力和工作理念都已经非常明确，由这些职责所产生的行为以及相应的绩效也会存在很大差异。

因此，明晰的绩效界定非常重要。缺乏这一要素就难以传递组织对领导者的期望和要求。绩效标准与平衡计分卡和企业战略一样有用，而且它所强调的是组织层面的绩效而非个体的工作产出。后者一般不包含为了维持组织长期发展所需的一整套要求，因此，企业必须建立绩效标准以实现以下三个目标。

目标一，涵盖一整套绩效要求的标准。

对领导者来说，想要专注于销售、盈利、生产或其他任何单一的任务，已经不再可能。企业各个层级的领导者都需要成为多面手。传统意义上片面单一的绩效，即使包括制造良好的产品或者创造销售记录，也是远远不够的。更多类型和更大范围的业绩应当成为所有领导者的目标，它们必须围绕以下这些绩效内容：

·运营绩效（总收入、成本、利润）。

- 客户绩效（赢得和维持客户、加强客户联系并且使客户满意）。
- 领导绩效（确定方向、加强沟通、培训员工、建立标准）。
- 管理绩效（控制力、质量、及时性）。
- 关系拓展（工作联系、团队关系、内外关系、企业和政府关系）。
- 社会责任（工作有益于社区、政府和环境）。
- 个人专业能力（仅仅与你应该做的工作相关的部分）。

目标二，包含长期和短期发展需要的标准。

华尔街所关注的财务季报不能是唯一的绩效标准。诸如人员发展、产品研发及品牌形象之类的长期任务，都应该考虑在内。你可以参考表9-1来理解长期标准和短期标准结合之后所产生的良好效果。

表9-1 判断绩效状况的标准

绩效标准可能包含很多不同的层次，一般认为下面三个层次在大公司内部是可行的。为了防止人们将优良绩效错认为是卓越绩效，所以首要的任务是界定卓越绩效

卓越绩效

- 持续超越运作、技术和专业方面的绩效标准
- 持续超越管理任务的要求，例如，工作的计划、组织和控制、与同事及其他人交流、员工培训
- 显示出卓越的领导力，其中包括建立和传达战略方向，使员工依据最高标准工作
- 总是通过与包括下属在内的许多利益相关方建立和保持建设性的工作关系来完成任务
- 持续积极参与社区活动并且提升企业声誉
- 经常接手最棘手的工作，老板会竭力保留此人

注意：这些业绩必须在一定时期内保持，这一期限通常是 3 年

优良绩效

- 持续达到或超出所有运作、技术和专业方面的绩效要求
- 持续达到或超出管理任务方面的要求
- 显示出一定的领导力
- 经常通过建立和维系建设性的工作关系完成任务
- 偶尔积极参与社区活动，并推进企业声誉提升
- 偶尔被安排从事额外的工作
- 被认为是一个好的执行者，但是如果需要的话，也能找到同等能力的人才

注意：这个类型的人员短期内也会做出卓越贡献，但是从长期来看，他的业绩水平仍属于优良水平

较差绩效

- 低于大多数运作、技术和专业方面的绩效要求
- 偶尔显示出必要的领导力，但更多的时候缺乏这一点
- 很少通过建立和维系建设性的工作关系完成任务
- 较少参与社区活动
- 需要老板花很多时间来指导
- 他的离职不会引起老板的关注

注意：这一类型的人员短期内能展现出优良绩效，但更多的情况是比标准水平低

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

正如你所看到的，我们把这些标准分为三类：卓越绩效、优良绩效和较差绩效。在本章的稍后部分我们将证明将它们作为领导力开发工具的重

要性。

目标三，根据领导层级的不同所指定的差异化标准。

最后让我们回到梯队模型的各个层级。标准必须贴近每个层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念，这一点很重要。这里有一个例子来说明企业如何设定标准。在相当数量的员工被辞退之后，很多新员工替补了他们的位置，这家企业准备从子公司中选拔人员来部分重建其领导梯队。因为这些新的领导者来自于不同的子公司，管理层想让所有人都依照同样的标准工作。如果没有根据领导层级加以细分的统一标准，就不可能把这些新领导者培养成真正有效的领导者。下面是三个层级的领导者如何有效应用战略工具开发全面的绩效标准：

集团高管 确立一个愿景，并以此制定企业的长期战略框架，构建战略的附属条件，分配资源以支持长期和短期的绩效。

事业部总经理 在业务部门的战略框架内设计长期业务战略，这一战略需要得到上级的批准，构建战略的附属条件。

事业部副总经理 了解和支持企业战略和业务战略，如有必要，修改职能计划来支持战略的变化。

这些标准能将各个层级连接起来，并有效消除职责断裂和重叠。正如你所看到的，这三个领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念将各个绩效标准具体化了。

通过绩效标准培养领导者

绩效标准不是仅限于空谈的理论概念。我们结合领导梯队模型所界定和运用的标准有助于组织更高速、更有效地培养各个层级的领导者。为了帮助你使用这些标准，请回顾我们在图9-1中用来表示某项既定工作的圆圈（见图9-2）。



图9-2 绩效图解：全面绩效和非全面绩效

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

圆圈内的内容是这项工作的承担者所应当完成的职责，圆圈外的内容则是他人的职责。为了进一步说明这个概念，圆圈内绘制了7条斜线，它们代表前面提到的七项绩效内容：运营绩效、客户绩效、领导绩效、管理绩效、关系拓展、社会责任和个人专业能力。因此全面绩效者的圆圈就如图9-3左边的圆圈所示。这类全面绩效型圆圈就是领导梯队模型培养工作的目标。最常见的圆圈则是图9-3右边的圆圈，它表明，虽然某些绩效内容已经完成，但其他的还没有。

图9-3左边的圆圈代表卓越绩效，但这一类型的绩效需要付出很多努力才能实现。在这些情况下，人们容易觉得他们已经不适合继续在现有的领导层级待下去了，而且超过现有领导层级要求的能力也使得他们不再安分守己，很容易被猎头盯上。图9-3右边的圆圈是最麻烦的，因为这个圆圈所代表的人显然有潜力做得更好。他并没有在他本应完成的任务上努力，却常常偏离目标转而去干那些虽与本职工作无关但自己喜欢做的事情。

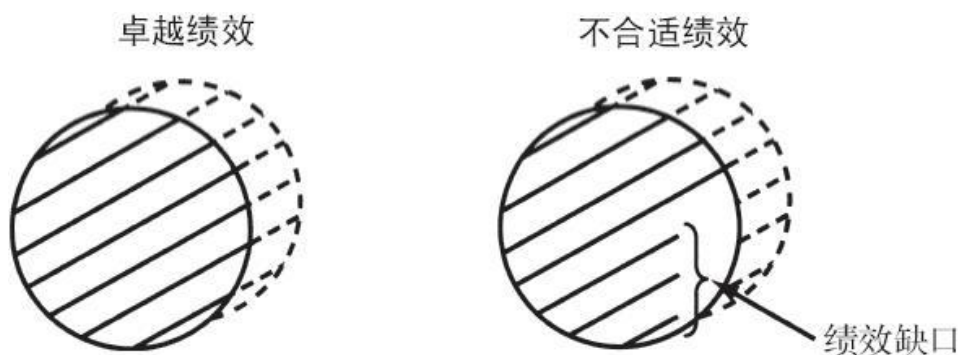


图9-3 绩效图解：卓越绩效和不合适绩效

这四个圆圈可以用于向各个层级的领导者展示绩效方面的问题，帮助他们发现不足之处（当然也可以用于发现他们的优点）。图9-4说明了如何将圆圈作为培养指南来充实领导梯队。

（1）当你将某人任命到一个新的领导岗位时，你就已经创造了一个绩效缺口。因为他们不可能拥有新层级上有效工作所需的领导技能、时间管理能力和工作理念。结果是他们不可能立即在七项关键绩效内容上都取得显著成就。

(2) 通过教练辅导、培训和其他方式来培养领导者，进而消除绩效缺口，在七项绩效内容上实现全面突破。

(3) 一旦他们获得全面绩效，就要考察他们，看看他们能否承担额外的职责，能否显示优异的能力。

(4) 为绩效卓越的人员分配更富有挑战性的工作，或将其提拔到高一级的领导层级上。如果是后者，就会看到另一个绩效缺口，这就又回到了第一步。

你还需要接受下面这些假定，以确保这四个步骤有效。

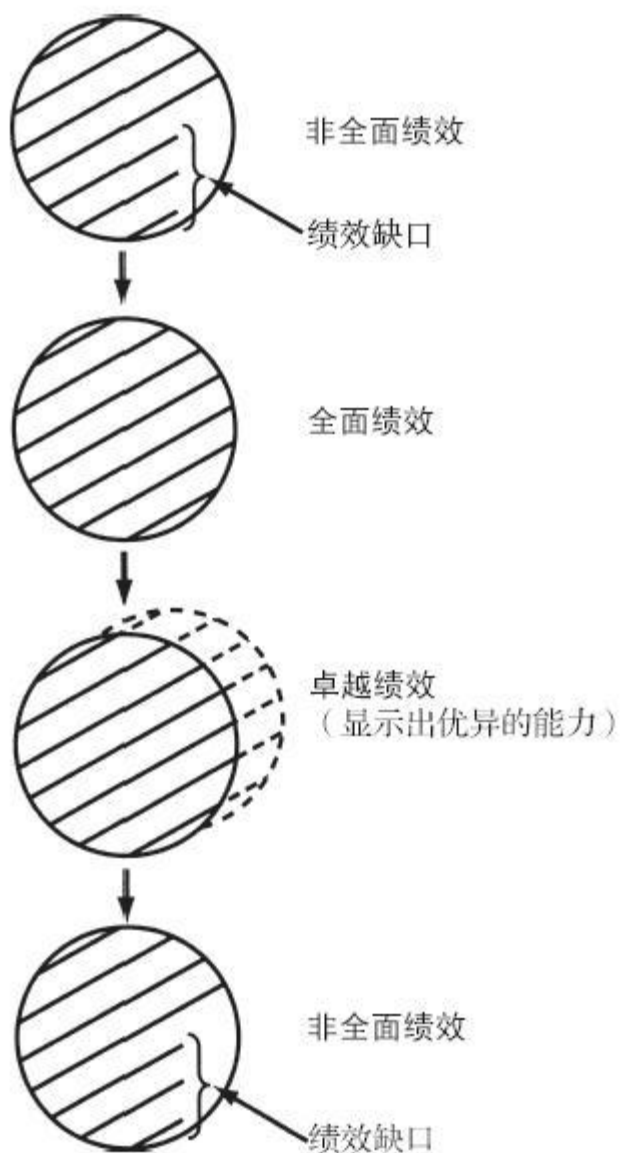


图9-4 运用绩效图形来识别培训需求

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

当被提升到新领导层级时，总会出现绩效缺口 不论他是不是熟练的经理，或是在之前的层级上成就卓著，绩效缺口是不可避免的，因为他们进入了一个新的领导阶段。一旦你承认这一事实，你就要在他们刚刚提升到新职位的时候开始弥补这一缺口。通过领导梯队模型，你可以依照各个层级的领导技能、时间管理能力和工作理念提供业绩方面的指导、培训和跟踪。同时，必须告知被培训的领导者这一点并且他们要愿意参加。这意味着他们足够开放，能够放弃一些让他们过去成功但现在已不合适的工作方法和坚守的信念。

培养工作必须持续进行，直到培养对象取得全面绩效 渐进的提升远远不够。所有人员都必须以全面绩效为目标。如果组织把全面绩效而不是某些技术方面的人力资源作为竞争优势，这一点也很容易被接受。为了增强有效性，企业必须愿意在领导培训方面实施战略性投资直至实现全面绩效。

全面绩效的完成人员应该由此受到奖励 作为领导力开发的基本目标，全面绩效并不是想当然那么简单。全面绩效的完成者不仅应当接受奖励，还应当进一步指派他们一些新的重要任务，一些关键性问题也可以征求他们的意见。但是领导者往往愿意把大部分时间花在绩效不佳的人身上，与他们一起工作并且试图纠正他们的错误。

全面绩效的完成者应该接受超常规能力的测试，如果他们具备这种能力就应当升职 超常规能力是这个人已经完成领导层级提升准备工作的迹象，同时它也将进一步促进这一过程。人员的测试可以通过执行其上级的某项工作来进行，可以观察他的表现对应着图9-5中的哪个圆圈。全面绩

效者提升得太快，级别跨越太多也是一个严重的错误。这将使得全面绩效者变得平庸，而且这一过程难以再扭转过来。

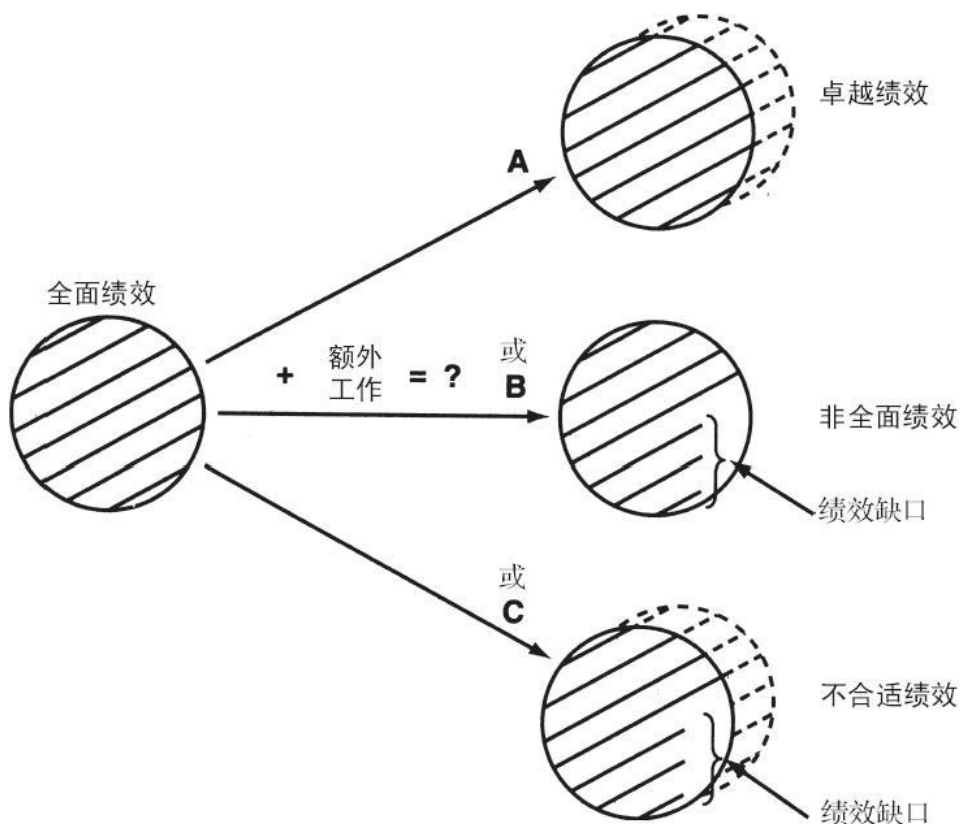


图9-5 对全面绩效者进行测试以评价其能力前景

资料来源：Drotter Human Resources , Inc.

实现全面绩效的策略

如果仅仅采用通行的培养方式，不大可能形成一个完整的领导梯队。寻找出绩效衰退的根本原因非常重要。一旦找到了这些问题，你就能仔细地定位和消除领导梯队中的障碍物。要查明根本原因需要老板和下属之间的频繁沟通，以及针对当前形势的系统分析。

这不仅仅是人力资源部门的工作。企业的每位领导都必须勘察和解决绩效方面的问题。如果这显得矫枉过正，可以考虑一下与一家绩效优异的工厂进行比较。在这样的工厂里，投入和产出都得到严密的监测。因为机器的操作者受过严厉的训练和考核，绩效非常可观。完美的运作是其主要目标，工厂投入了大量的技术支持和训练。显然，这样的比较多少有点问题，因为引发领导者问题的缘由及其后果并不如工厂的投入及产出一样容易识别。尽管如此，严格的训练和测量对任何组织的领导者培养都非常有益，对于那些以全面绩效作为目标的组织来说尤为如此。

我们发现，对于那些想要改进领导梯队的企业来说，特定的领导培养策略已经被证明非常有效。以下是四种你可能觉得非常有用的策略。

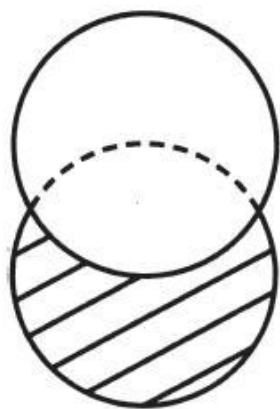
策略一：从上司而不是从下属开始

当我们开始继任者培训计划时，我们要求参与培训计划的人员绘制他们直线下属的绩效圆圈，然后要求他们罗列出造成绩效缺口的原因。令人难以置信的是，75%的原因与上司有关。例如，上司可能在错误的领导层

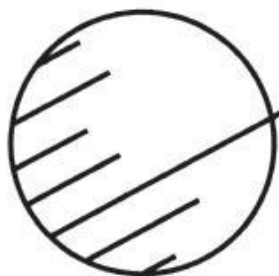
级上工作。他们可能管得太精细了或是与下属缺乏沟通。我们并不是强调上司是导致所有领导力和业绩问题的原因。我们的主张是，如果你想要通过领导梯队提升全面绩效，那么应当从上司开始。

上司必须反问自己，他们正在执行的何种事务（或者没有执行的何种事务）阻碍了领导培养和下属业绩的提升，他们也必须反思自身如何改变以提升绩效。你会发现用业绩圆圈来图解由上司所引发的绩效问题非常有效（见图9-6）。

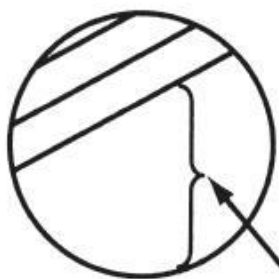
上司导致绩效缺口的方式



管理太细了
(在错误的层级上工作)



错误的工作理念
(只关注某项内容)



没有选择正确的工作内容
(尚未开发出选择方面的技能)

巨大的绩效缺口

图9-6 上司怎样造成绩效缺口和领导梯队阻滞

其他常见的由上司引起的绩效问题包括以下几个方面：

- 未能修复已出现问题的能力；

- 糟糕的工作界定；

- 沟通匮乏；

- 资源不足；

- 缺乏绩效标准；

- 偏袒某些对象。

同时，你也应该意识到，组织因素（上司常常对此有一定的掌控力）也可能造成绩效缺口。最常见的因素是：

- 不合理的组织结构。这常常是由于不必要的职能重叠造成的（矩阵结构通常会产生这种重叠）。

- 工作设计不合理。虽然已经识别和分配了系列职责，但它们可能缺乏可行性甚至没有任何必要性。

- 割裂的或是不存在的流程。如果任务不能顺利进展，或是与流程有关的关键人物被排除在流程之外，全面绩效就几乎不可能了。

- 权力或威望的分布不合理。承担责任却缺乏权力，这是一个由来已久的问题。

- 不合适的人员配备。缺乏针对工作要求和候选人员的细致分析就会产

生这个问题。

策略二：寻找工作理念发生有利转变的证据

大多数人在从事一项不甚了解的新工作时，他们的行为风格都会进行短暂的调整。如果仅仅关注最初的表象，他们的理念好像是发生了变化，所以不能轻信初始的表面现象。领导梯队的生命力在于众多领导者在理念方面的真正转变。没有这一转变，行动也不会发生持续变化，人们也不能成功实现领导层级的蜕变。

与理念转换相伴的是人们愿意从不同视角看待他们的职责。他们必须愿意重新分配时间，改变应对问题的方法，或转换个人处理问题的某些方式，并且接受新的技能培训。用言语来表达新理念是不够的。人们可以尽情地宣布自己愿意给直线下属更多的自治权或者自己将从执行者转变为协调者，但是除非有实质性的证据表明行为方面的持续转变，否则理念就没有发生变化。为了搜集这些证据，可以按照以下几个方面做。

无论是成功还是失败，进行有关“教训”的讨论 正如我们曾经强调过的，用语言阐释理念是不够的。然而，人们对他们的动作和行为的描述有时也能起到一定作用。无论是成功或失败，都要自我提问。例如，在未能按时完成一个项目后，可以问“关于未能按期完成任务这件事情，我们在能力方面有什么不足？”如果他们一开始仍在纠缠时间如何不足，实际上他们的领导层级要求他们给予下属更多的权力，让下属支配时间实现产出，很显然，理念还没有发生变化。

检查经理的日程表 理念驱动行为的优先权以及时间分配。如果日程表里排满了会议，确定这些会议的召开目的是什么，会议最终决定是什么，谁做的决定。这些会议的类型和制定的决策是否适用于经理的领导层级？他们是否在更应该留给下属的活动方面耗费了太多时间？

仔细倾听经理如何评价他们的下属 如果某人只关注某一项绩效，比如运营绩效，那么这位领导者的理念就显而易见了。所有领导者都应当关注全面绩效，当然每一个领导层级的关注点也可能略有不同。当管理者完全关注某项特定的绩效内容时，这就表明他们已经陷入某种理念无法自拔。

查看经理们站在某种理念立场所提交的计划 计划常常最能反映经理们关注的重点。看看计划中最详细讨论的内容或者计划中占用最大篇幅和文字的部分。这些强调的重点就是理念分析的线索，在一些例子中，计划本身还不够充分，它们呈现了一些尚不够清晰的想法或者不正确的假定，这说明计划的制定者并没有把计划（在所有领导层级上都很重要的内容）放到一个重要的地位。这可能是领导技巧方面出了问题，但是如果这位领导者当时重视计划，他就会寻求帮助以确保计划的有效性。

策略三：以行为学习法作为领导培养的基本手段

行为学习法是一套用来改变行为和转变理念的工具。很多不同的组织已经采用了这种方法，比如通用电气公司和强生公司。从领导培养的角度来看，它的优势不仅仅体现在技能提升方面（虽然这也是行为学习法的成果之一）。当经理们被置于具有挑战性的环境中时，他们可以从中学学习并

且亲自探索那些与他们的业务发展有益的内容，由于实际体验不仅在认知方面同时也在情感方面对他们产生了影响，故而他们能够成为真正的领导者。

简而言之，行为学习法大致如下：让同一层级的领导者组成团队，然后分配一项高度挑战性的任务，这一任务与某个重要的企业目标相关。这些任务是持续性的，参与者需要开发新的领导技能、时间管理能力和工作理念才能成功地完成这些任务。同时，这些任务的范围也很广，他们涵盖了七项绩效内容的绝大部分，即使不是全部。

从表面上看，这可能与其他基于团队的培训活动非常相似。以下是它们之间的差别：

·行为学习的目标与构成涉及范围很广。团队和个体的主要时间用于学习（如何进行嘉宾演讲，如何做研究）、团队建设训练（户外挑战）、教练辅导（360度反馈）以及反思。

·行为学习法包含与个人成长以及团队活动相结合的真正商业挑战，参与者必须认真对待。在学习结束时，参与者通常要在某位高级管理者面前陈述所学所得，他的职位发展也会受到学习过程中展现出的领导力绩效的影响。

·一位教练将会协助学员参与这一过程，他可以指导团队，并且为个人提供反馈以及指明学习和思考的时机。

事实上，行为学习法创造了一个“平行世界”的环境，从而加速了新技能和工作理念的学习进程。如果存在绩效缺口，学员们在学习后就能更快

地弥补这一缺口。如果他们需要放弃旧的理念，同时形成新的理念，行为学习法也能满足这一点，因为这一过程不是表面的，它将指引学员思考身为管理者的自己到底是怎样的身份和角色，以及这种自我的认知对他们的领导力限制是怎么发生的。

策略四：立即处理绩效缺口

如果允许绩效缺口长期存在，领导梯队就会发生阻滞（见图9-7）。当某人被提升到一个新的领导职位上时，此时如果不迅速找到断裂处，将会使组织成员都认定组织并不特别重视领导的层级发展。当组织放任管理者在低于他们应有的领导层级上工作时，没有人会把领导培养当回事。

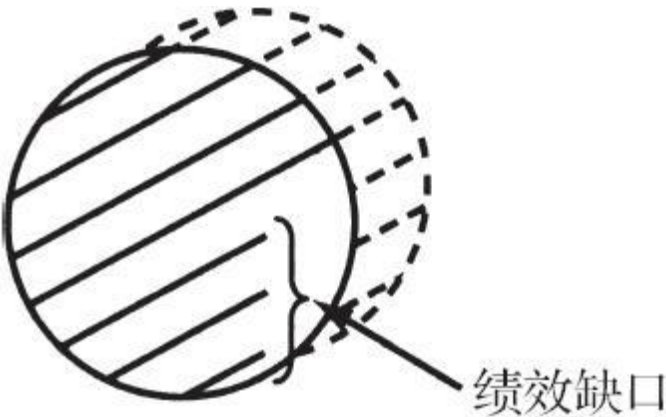


图9-7 不合适的绩效

如果出现了下面四种情况，就意味着出现了绩效缺口：

- 向过去的、自己熟悉的行为和技能求助。

- 告诉他们的上司应当采取什么战略。

- 试图向其他人证明他们的上司是个蠢材。

- 总是想向所有人显示他们如何聪明。

换句话说，领导被允许做他们乐意做的事，而对其他职责无动于衷。在任何领导层级，这种行为都是不可接受的，并且应当及早发现和纠正。纠正的目的在于消除既定领导职责以外的行动，并且鼓励完成应尽的本职工作。这样绩效的提升就有把握了。

留住人才和培养人才之间的关系

人才战争不仅仅限于招聘方面。新经济企业吸引了大量人才，技术型人才的短期供应也日益紧张，各个组织对于挽留人才的关注程度正在不断上升。人才挽留可能是一个薪水和职务升迁的问题，也可能与组织在领导培养方面的努力密切相关。我们发现能够帮助各个层级的人员实现全面绩效的培训计划通常是人才愿意留在组织内部的有效激励。员工往往更倾向于留在那些可以学习新知并获得发展的地方。这里说明了一些原因：

- 培训针对每一个个体。它彰显了组织对经理本人以及他们发展状况的关怀，不论他们是一线经理还是集团高管。

- 学习和发展是有益的，而且让人乐在其中。在今天的企业里，大多数人并不贪图一成不变的生活，他们认为舒适和安逸已不再是目标。学习和发展吸引了大批雄心勃勃的优秀管理者。

- 培训是终极方案。它一旦开始就不能回头，而且它将带来其他收益。

相反，缺乏合理有效的培养计划将会带来人才流失问题。未经过良好训练的领导者总要占用下属的工作，工作理念也混乱不堪，诸如此类的问题妨碍了下属的发展。他们的很多下属带着挫折感离开了组织，尤其是其中最优秀的人，他们特别迫切地想要开发新的领导技能。

当然，并不是只有领导培训计划才是挽留人才的有效工具。事实上，任何忽略这六个领导层级的培训项目都将导致人员流失，因为他们的发展预期难以实现。当组织帮助经理消除其所在层级上的绩效缺口，并且帮助

他们实现全面的或卓越的绩效时，经理们留在企业内部的机会就会大大提升。

常见问题

问：领导梯队模型如何帮助提高绩效？

答：第一，它强调了不同领导层级之间的差别。这就意味着领导梯队模型明晰了领导和下属工作范围之间的差别，将两者的位置摆正，并且消除了一些模棱两可的可能性。第二，领导技能、时间管理能力和工作理念为找到问题根源提供了一个方案。尤其是工作理念，它是改善绩效的关键，而这些理念通常会被忽视。领导梯队模型能保证工作理念始终处于中心和首要的位置。第三，领导梯队模型让管理层意识到培训、提供激励以及一整套培训和提升员工绩效方案的重要性。第四，我们发现，这领导梯队模型可以帮助领导们了解成功地接手一个新工作所需的领导技能、时间管理能力和工作理念。这些信息能够促进他们的角色转换。第五，领导梯队模型为领导们提供了一个促进企业和个人发展的指导，它不仅仅可以让经理们帮助他们的直接下属，还可以帮助那些正在寻找有助于组织绩效飞跃的愿景和方案的领导。第六，领导梯队模型可以使适当的领导能力和适当的工作内容匹配起来。它还能强化一个准则，那就是领导的能力必须要根据工作要求的变化而变化。这一转变是绩效提升的驱动力。（我们的下一本书《业绩梯队》将会深入探讨如何使用这个梯队概念引导整个组织的绩效发展。）

问：在你们帮助企业建设它们的领导梯队时，最常见的绩效问题是什

么？

答：企业有时会采纳一种狭隘的绩效衡量方法。我们发现那些绩效优秀的领导一般只专注一个领域的工作，通常是技术或专业类工作。在很多情况下，其他工作内容，例如领导、管理、人际关系、创新或者社会责任都被忽视了。我们经常听到的一句关于高绩效员工的声明是：“查理真是不错的员工，他在目前的职位上已经很长时间了，但是我们没办法给他升职，因为没有合适的继任者”，或者“玛丽正在带领她的同事们完成部门的工作，但是她的团队还需要大量的整合工作”。绩效工作中人的要素通常会被忽视。优秀的领导应该后继有人，但是通常总是缺少这样的员工，因此，最好的情况下成功仍是暂时的。

位于基层的两个层级上的领导者通常会将重点放在完成工作上，而不是将工作交由他人完成，并且帮助他人完成绩效。如果这种情况继续存在，企业将无法建立领导梯队模型。

问：如果我们想要完善我们的领导梯队，并且让它运作流畅，那么绩效讨论的频率是多少？

答：定期讨论是非常重要的，让我们来解释一下。基于所有工作内容的全面绩效比保持梯队的完整流畅更为重要。在领导工作、管理工作和联系工作方面的优秀绩效意味着员工得以培养，组织得以改进，业务运行效果得以重视。因此，时常的绩效讨论能保证企业关注所有的工作内容。我们建议每月对所有的工作绩效进行审核。使用本章提到的圆圈评价绩效的领导者告诉我们它真的很有用。每年第一个月的月底所举行的讨论是最为重要的一次。那时有很多时间进行纠正和跟进。重要级别稍低的讨论一般

在第二个月月底进行。

一线观察

·想尽可能从领导梯队模型中获利，就需要明确你的公司实际的领导层级结构，而不是一味依赖本书中的一般模型。你应该把这种一般模型当作一种指导，帮助你确定公司的工作层级和不同层级的绩效标准。我们发现关注绩效和员工发展（而不仅仅是发展）的公司通常获益最多。这种量身定制的方法（即确定属于你的领导梯队）能够帮助你使用属于自己的业务术语，促进对相关概念的理解，并且将其嵌入到每一天的沟通中。

·拓展对绩效的认识也是领导梯队模型的另一个关键优势。一般来说，绩效与运作结果相关，这些运作内容包括财务、KPI、战略和项目管理等。对领导梯队模型的理解将绩效概念延展，纳入了领导工作、管理工作、联系工作、创新，甚至是社会责任等方面的考量。界定这些内容对绩效的具体要求很容易，只要花时间进行有针对性的思考即可。我们已经发现这种拓展的视角如何帮助组织将领导者从最初的运作环节转移到领导和管理工作，再到运作环节。这些领导者与上司在全面绩效方面展开深入讨论，并从中获益良多，他们对职责的界定也更为清晰。经常有人抱怨领导职位上的人不领导、不管理自己下属。通过测评领导工作、管理工作和联系工作能将领导者的要求明晰化，并且帮助那些想要做得更好的领导者实现目标。我们发现，大多数人都能利用这种明晰化的要求改善自己的绩效。

·使用圆圈来度量绩效，省去了让人头疼的表格和复杂且难以实施的工

具。我们发现，企业都喜欢使用这种图形，相当一部分原因是它们的简洁和清晰。在我们教领导者使用这些图形的时候，他们很快就能理解其中的含义。工作繁忙的领导者将会认识到它是一种简单有效的工具。当我们问，这种图形的含义是否清楚时，一位耐克的经理说道：“十岁的孩子都能明白！”

·圆圈的另一个好处就是能提高员工在绩效讨论中的参与度。大多数使用这一方法的企业让员工绘制他们自己的圆圈，并且在讨论的时候使用它。某一名员工的圆圈可能会拿来和领导的作比较，或者将它覆盖到领导的圆圈上。关于绩效的理解或实际绩效之间的差距就能立即显现出来。此时有效的讨论不仅必要，同时也有可能，因为员工和领导者都能看见所有的问题或差距。预期绩效和绩效标准就能区分开，这有助于提升绩效，并且使今后的讨论更加顺畅。员工和领导者都能在绩效讨论中获益。员工传达自己观点的方法也应该尽可能简单清晰，这样他们就能感到自己也是整个领导梯队模型的一个环节，而不是被动承受者。

第10章 继任计划

当公司高管离任，继任领导尚不能在这一高级职务上开展工作时，领导梯队往往就会遭遇阻滞。尽管这些新的领导者拥有必要的经验和辉煌的纪录，他们却缺乏在新的领导层级上的领导技能、时间管理能力和工作理念。

每天，美国的商业报刊都报道各类首席执行官如何离职的故事。这可能是因为大部分公司在高管层级上缺少一个充分开发并有助于实现全面绩效的标准。如果首席执行官突然离职，就更能说明这一原因的存在。通常，公司会寻找外部人士和内部人士作为候选人，前者可能对公司了解甚少，后者则可能还没有做好担任高层管理人员的准备。这些人似乎都能胜任首席执行官的职务，也的确才智过人，但如果他们从未接受过领导梯队模型的评定，就无法得知他们是否可以应对最高领导职位的挑战。如果他们尚未得到领导梯队模型的培训，就很可能无法在这一领导层级做出卓越的绩效。每天我们都能读到这样的故事：某家公司满怀期望聘请了一位首席执行官，但不久首席执行官就因无法达到这些期望而悻悻离职。

如果组织在寻找合格的高级管理人员候选人时困难重重，那么它在其他层级上会遭遇更多的困难也就不足为奇了。现任首席执行官、董事会、人力资源主管，有时甚至包括公司外部顾问（猎头）都常常会参与首席执行官的选拔。虽然这些人付出了大量的时间和精力，但他们却难以做出正确的选择。层级更低的职位所付出的时间和精力要远远低于高层管理，决策结果可能更为糟糕。

因此，必需制订继任计划的新方法是必需的。就这点而言，领导梯队模型是有用的，它为公司各个层级选择和储备正确的人选提供了可行的方法。

领导梯队模型视角的继任计划

传统观点认为，继任计划等同于接替计划。例如在20世纪60年代，通用电气的公司高管曾确认四位候选人继任他们的职位：两位来自公司外部，另外两位来自公司内部。经过多年发展，通用电气已经在这一方面探索了很多新方法。但很多公司并不是这样，在这样的公司里，尽管继任计划不能解决公司所面临的领导问题，却仍是通行的规范。

为了适应市场、产品、公司结构和领导要求方面的持续变化，大多数工作都应该有所改变。任何人若是想要为三年后才开始的工作委派接替者，他们都要根据详细的计划来做决定，但只要发生变化，这些计划都会过时。此外，兼并、收购、规模缩减、业务停滞、全球化和互联网都会给公司带来深刻的影响，并且导致“重要”的工作失去重要性甚至必要性。彼得·德鲁克说过，进入公司的人必须明白他们的寿命可能比这些公司的寿命更长。在这样的环境下，继任计划没有多大意义。

人才库的概念促成了一些继任计划，但从领导梯队的角度来看，这一概念存在缺陷。它蕴涵着这样的假设，如果公司储备了一群优秀的人才，就有足够的候补来接替离任的领导者。但问题在于人才库存将潜质等同于表现。我们发现具备高潜质的人并不一定能成为拥有高绩效的人。

因此，我们建议对继任计划采取以下另一个替代性定义：

继任计划是指在领导梯队中培养各级高绩效人员，以保证每个领导层级在现在和将来都拥有足够的高绩效者，从而确保公司基业长青。

这个定义是为了给你提供一套运用领导梯队模型的方法以提高继任计划的有效性。要达成此目标，应遵循与定义相关的四个原则。

关注绩效 当前所显示出的优秀绩效是未来受到关注和发展的入场券。有些候选人可能满足领导者的外在要求，但他们并没有展现出高层领导应有的能力，那么就要对他们打上一个问号。太多的公司将高潜质的人员推进了领导梯队，这会导致公司出问题。因为他们中的很多人不能在领导层级上展现出卓越的绩效。现在，在所有领导层级实现全面绩效才是继任计划的目标。

人员需要在领导梯队上持续流动 不能只在一个领导层级使用继任计划，所有层级都要这么做。事实上，除非在各个层级上都有足够的领导候选者，并且有一套自下而上层层选拔的有序方法，否则很难从内部发现或培养一位首席执行官。虽然不是每个人都渴望成为首席执行官，但这样的人总是有的。因此应该培养足够多的候选人，让他们沿着领导梯队不断上升，这样公司需要寻找首席执行官的时候，就有足够多的没有越级的内部人选。这样一来，即使他们并没有充分准备好成为首席执行官，也可以避免发生严重的后果。

全面理解领导梯队层级的要求 员工需要在合适的层级工作，但只有对每个层级所需的领导技能、时间管理能力和工作理念进行过清晰的交流和评估之后，才能决定他应当安排到哪一层级。对于关键领导职位上的选拔，这样的理解至关重要。如果只评测领导技能，工作理念将无法适应进入职位之后的工作压力。

同时兼顾短期和长期的发展需要 仅为了满足当前需求而制订继任计

划，或是为将来考虑而建立领导储备都是不够的。要想在当前和未来都能够实现较好的经营效果，上述两个方面都是关键。

检测你对继任计划的理解，看看你能否回答以下三个问题：

·继任计划是否能帮助你了解从初级职位升迁至首席执行官的流程？

·继任计划能否使你关注建立在领导技能、时间管理能力和工作理念基础上的短期绩效和长期绩效？

·继任计划是否迫使你为了完成它而持续工作（而非一年一次）？

将负向潜能转为正向潜能

公司内部会有很多毕业于顶级名校、才智超群并且仪表大方的员工，但是他们往往难以成事，原因在于他们不懂如何完成任务。继任计划通常依据这些人的潜能将他们安置到领导者职位上——他们看上去就像领导者，他们出身名门且能言善道令人印象深刻。然而，潜在在领导梯队的词典里并不一定是个不好的词汇。实际上，如果将潜能看成是一个人在将来能开展的工作，就能够建设性地运用这一概念。

如果在领导梯队模型的情境中考量潜能，它其实是继任计划中的有用术语。

三类潜能	
转型潜能	在 3 ~ 5 年甚至更短时间内可以从事下一层级的工作
成长潜能	不久便能从事同一层级的更重要工作
熟练潜能	能更好地完成现在进行的相同工作

从选择和继任的角度来看，对不同类型潜能的区分非常有效。首先，它们为依赖于各类来源不一的数据决策制定者提供了一个普遍性原则。这一原则将更为关注简是否具备转型、成长或熟练潜能，而不是简是否具备成为一位优秀领导者的潜能。二者的差别很大。该原则能帮助决策者针对特定领导职位制定适当的发展路线。其次，潜质的分类使得管理人员可以与其直接下属讨论他们的未来。继任计划是一种互动方式。与员工进行有意义的交谈，让他们清楚组织如何看待他们是很重要的。一旦他们清楚自己是否被认为具备转型、成长或熟练潜能，同时，一旦他们明确了每一领导层级的要求，他们就可以做出理性选择——下一步该做什么，如何积极

地追求自己的发展。这样一来，这些高潜能的员工便完全参与到继任计划中，因为他们清楚管理层对他们未来的期望以及他们应该做些什么以晋升到该职位或更高的职位上。

再者，将这些潜能类型纳入继任计划有助于将“平步青云”一词从人们的脑海中清除出去。管理人员和人力资源专员与刚刚走出校门的学生交流时常常会宣称这些学生即将飞黄腾达，借此诱惑他们加入公司或留在公司。遗憾的是，由于害怕失败和失去飞黄腾达的机会，很多“平步青云者”决意维持他们的精英地位，避免承担艰巨的任务。因此，继任计划可能会将“平步青云者”安置在一个重要的领导职位上，但这个“平步青云者”却已经错失了每个领导层级必需的转型和成长潜能。我们相信，有人可以快速地实现领导层级的转型但却无法攀升至顶端。领导梯队不是一根笔直的管道而是有六道90度拐弯的弯道。在每一个拐弯处，都应减速、思考、学习、进步。当人们清楚自己在哪一条弯道上——当他们清楚自己是否具备转型、成长和熟练的潜能时，他们就会更愿意完成对自己未来有益的任务。

当然，有些人并不具备任何潜能，他们不能在自己的层级上更好地完成工作。这些人应该被排除在继任计划之外，他们应当被安置在曾经完成全面绩效的低一级领导层上，或者允许他们离开公司。

设置清晰的潜能评价标准

如何得知一个人是否具备转型潜能而非成长潜能，或是具备成长潜能而非熟练潜能？即使是继任计划也并不能总是轻易地透视一个候选人然后宣布他在随后的几年内便可以往更高的管理层级发展。只有依靠每类潜能的评价标准才能使这些判断变得简单。当标准到位后，管理层可以用一致的准则考察候选人，讨论他们是否具备或缺少每类潜能的要求。

在讨论这些标准之前，我们强调个人的潜能判断必须要考虑前面章节里提到的绩效标准。一个人若能保持较高的绩效水平（至少三年），则很可能具备转型潜能。如果一个人的绩效水平不稳定，则可能具备成长潜能。也有些人能够做出成效但却在不适当的层级工作，如果能够在适当的层级工作，就可能开发出转型潜能。

除了绩效以外，潜能还取决于个人开发新技能的能力和承担更高职位挑战的意愿。与在相同层级承担更重要的任务相比，从一个领导层级到另一个领导层级所带来的技能变化和挑战更为强大。因此在考虑潜能标准的时候，我们要注意个人发展的意愿和能力有多大。如果他们要在领导梯队中提升，问题就变成他们是否愿意以及是否能开发新的领导技能、时间管理能力和工作理念。如果他们只是在同一层级中承担了更多的职责，这样的挑战还不足以与领导层级转型的挑战相提并论，但是也不能忽视这一挑战。

执行继任计划时可以使用表10-1中的标准指导员工潜能的评价。

表10-1 潜能判断标准

转型潜能（可在 3 ~ 5 年内提升至下一层级）

- 显示出广泛和精湛的运营、技术和专业技能
- 显示出下一个组织层级所要求的管理技能
- 显示出下一个组织层级所要求的领导技能
- 持续有规律地开发新技能和能力
- 追求更高层级的挑战和机会
- 展现雄心壮志
- 拥有超越目前组织层级的商业眼光
- 关注公司的整体绩效，不局限于本领域的成功

注意：这些内容至少需要直接上级的上级的确认，因为直接上级并不是为自己所处的层级招聘人选，但是直接上级的上级要完成这件事情

成长潜能（3 年内可以指派同一层级上更艰巨的工作）

- 显示出高于目前组织层级要求的运营、技术和专业技能
- 显示出高于目前组织层级要求的管理技能
- 经常显示出高于目前职位要求的领导技能
- 工作需要时，开发新的技能
- 主要在同一组织层级内追求更大的挑战
- 在激励下承担期望以外的工作
- 拥有超越目前组织层级的商业眼光
- 注重所在领域和所处部门的绩效

熟练潜能（能通过同等的努力水平在现任职位上取得进步）

- 总的来说，显示出目前组织层级所认可的运营、技术、专业、管理和领导技能
- 不过多地显示出在开发新技能上的努力，但竭力维持现有技能
- 渴望留在公司内部，不愿意承担更大的挑战或做出更多的个人贡献
- 在激励下完成现任职位所要求的工作
- 了解所承担的工作
- 主要关注所处专业领域的成功

注意：个体可能渴望承担更重要的工作，却没有展现出这方面的能力

资料来源：Drotter Human Resources.Inc.

在运用这些标准以及与他人讨论这些标准时不要轻视成长潜能或熟练

潜能。对于大型公司或成长中的公司，虽然转型潜能必不可少，但成长潜能和熟练潜能也同样重要。在很多大型甚至中型公司，具备成长潜能的个人很适合在公司发展壮大时承担更重要的任务，这样，个人和公司都能得到同步成长。这一潜能对全球化公司也极其有用，这些公司的管理人员需要将业务在不同国家内扩展。同样，熟练潜能也铺设了通向卓越绩效的道路。每个人在自己的职业生涯中都能够擅长某些方面，即使继任计划不能为他们分配更为重要的工作，它也应当帮助他们掌握特定的技能或是更好地完成工作以保证为组织实现高绩效。

如何执行继任计划以充实领导梯队

当认识到领导梯队的目标之后，以下五个步骤将有效地促进继任计划的实施。

第一步，调整你的领导梯队模型以适应组织的继任需求。

用贵公司的职位结构替换我们在模式中所使用的名称，也可以将我们的六个领导阶段改为五个或七个，如果这样更适合贵公司的结构。我们发现小型公司通常是将公司高管层级和首席执行官层级合并，有时它们也会将部分层级和职能主管层级混在一起。同样，如果能够更好地反应贵公司的创业过程，也可以增加领导层级。例如，全球化公司经常需要额外的层级。但要清楚层级之间在领导技能、时间管理能力和工作理念之间的差别。上述变动只是为了帮助你成功地实际职位制订继任计划，并不是试图将该计划硬塞入一个通用的模式。

第二步，用适合贵公司的话语阐释绩效和潜能标准。

清晰、详细、明确的标准将更有助于强化你的继任和培训计划。这些标准为希望成长为领导者的员工指明了方向，也为管理人员与表现不佳或相信自己应该立即提拔的下属进行交流提供了更好的方法。如果你的公司能制定出每个人都赞同的详细标准，便能在继任问题上取得一致，并且增强公司的领导梯队。很多公司的继任人选储备不是依据统一标准建立的，因此毫无价值。如果你确定了这些标准，你就可以创建一个卓有价值的继任人选储备库。

第三步，在组织内公示和讨论这些标准。

当每个人都能够了解这些潜能和绩效的评判标准之后，他们就知道为了到达下一个层级，以及胜任某个领导职位需要做些什么。我们发现在培训项目中给员工机会了解这些标准并就相关问题进行讨论，有助于这些标准的宣传。尤其是在大型公司，层级之间的沟通障碍是常见的，因此就这一主题开展培训课程非常重要。不断就标准修订进行交流也是必要的，因为变化的商业环境常会引发新的行为，进而形成新的绩效。就新的标准是什么、为何有必要对旧标准进行修改等问题的讨论能帮助人们适应变化的环境。

第四步，用潜能-绩效组合矩阵评估继任候选人。

多年来，一些公司一直将潜能-绩效矩阵作为其继任计划的组成部分（见图10-1）。

	高绩效	中等绩效	低绩效
高潜能	1	3	6
中等潜能	2	5	8
低潜能	4	7	9

图10-1 潜能-绩效矩阵

注：此矩阵不适用于在现任职位上任期未满6个月的人员。

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

这是一个快速审视领导层级的有效工具。例如，公司可能发现其职能经理都集中在中等潜能-中等绩效方格内，这说明在这一层级上该公司没有太多可提拔的人选，公司最好改变这一现状。虽然这种浏览方式非常有用，但是从领导梯队的角度来看其价值并不明显。它的绩效和潜能的表达方式太笼统，无助于得到具体的发展举措。用我们的潜能和绩效分类来重新诠释同样的矩阵，看一看将发生什么（见图10-2）。

		持续绩效水平		
		卓越绩效	全面绩效	非全面绩效
将来可能的工作贡献	转型	卓越/转型 方格1	全面/转型 方格3	非全面/转型 ^① 方格6
	成长	卓越/成长 方格2	全面/成长 方格5	非全面/成长 方格8
	熟练	卓越/熟练 方格4	全面/熟练 方格7	非全面/熟练 方格9

图10-2 领导培训矩阵界定

① 变更在上一次任务中表现好于预期但刚被提升的人员的职位。

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

现在你就能更好地洞悉一个人现在和将来的领导能力以及如何将他们培养成领导者。同样重要的是，这能够让高级管理人员在他们的继任计划期间关注所有的直接下属而非仅仅是被认为具备高潜能的下属。下面将解释每一个方格的具体含义以及公司相应的举措。

方格1，卓越/转型 具备这一优秀绩效和潜能组合的个人已经做好准备承担来自更高领导层级的任务。由于这种状态尚不稳定，应该立即采取

措施；员工清楚他们已经熟练掌握现有职位的技能，也在期待职位上的升迁。在很多情况下，这些人都是其他公司招募的主要目标。

这种绩效水平通常并没有与之相称的回报。这些管理人员常常感到他们被限定在现有工作的框架内，他们清楚自己能够并且必须获得更多回报。如果不是这样，他们就会焦躁不安；他们常常感到职位以及绩效方面的紧迫感，他们坚信自己必须得到提升。

更换这些人的职位时，可以将他们安置到成长空间很大的职位上，这样他们将面临一个陡峭的学习曲线。从领导梯队角度来看，这意味着将他们安排到下一个领导阶段或是委以他们（对他们来说）新的职能或业务的工作，他们也会得到与新挑战相称的回报。请注意你不要过紧压迫他们或在他们脑中塞满名利，关键在于让他们获得与绩效相称的回报的同时不断学习和成长。

请记住，这些人都是众人瞩目的对象，另一个雇主很可能会给他们远超过目前所得的金钱和职位。如果你不尽快、持续给予他们新的安排，或至少讨论你的公司能给予他们什么，你会很快失去他们。

方格2，卓越/成长 尽管这样的人员要暂时留在原来的领导层级上，但他仍能通过那些有助于他到达下一层级的方法取得进步。这意味着除了给他安排有助于获得新的领导技能、时间管理能力和工作理念的工作之外，还应当分配一些延展性工作。

上司当下所要应对的难事是一个好的测试方法。因为这一任务来自于更高的领导层级，你可以看看他是否能处理这种越级任务。交叉职能的项

目也是好方法，这一项目可以增长他的经验，同时检测他跨职能决策的能力。

这样的人对组织来说是有价值的贡献者，未来很可能在更高的领导层级上扮演重要角色。如果他无法在维持绩效水平的同时应对这一测试，你非但没有任何损失反而避免了随后可能发生的重大错误。他可能成为更高层级的职能领导者而非一名业务部门的领导者。在职业发展方面不断受到关注、新的挑战性工作以及意味深长的交流都在向这位绩效卓越的员工表明他已然得到了赏识。

方格3，全面/转型 这一类别由现在和将来对公司都很有价值的管理人员组成。重点在于帮助他们提高绩效，在他们明显提高绩效之前不应该转换他们的领导职位。

如果你正与方格中的这类人打交道，那么要给他更高的目标。要求他比其同事实现更多的业绩——销售更多，利润也更多，等等。鼓励他实施创新方案以实现这些目标。如果他的业绩非常好，说明这个人有很强的上进心。如果不是这样，他仍可能力图上进，但可能不具备成为公司明星的才干。要意识到这样的管理人员往往处于一个较为不利的环境，这种环境可能使成功变得复杂化甚至不具可能性，因此把他的业绩评为充分绩效水平，但你也可以考虑将这样的人归类到方格5的类别。

方格4，卓越/熟练 这些老练的专业人员应该待在他们现任的层级上，但必须表彰他们的贡献。发展对他们来说可能并不是很有价值，但应该让他们参与培训其他人员。将他们安排到新产品、新项目和新流程的学习团队中。他们已经证明了自己能完成要求以外的更多任务，因此他们的

表现不应受到质疑。同样，让他们参与这些项目是一种巧妙的鼓励方式。

同样要认识到这样的人是非常有价值的。他的绩效水平处于巅峰，也不会对晋升问题焦躁不安。你可以将他作为领导力开发的核心。同时，当他觉得自己得不到赏识或者没有得到充分赏识，他可能会适当控制自己的业绩水平。不要以理所当然的态度来对待这样的人。要充分关注他和他所保持的绩效水平。没有任何一个人可以不付出任何努力就留在这个方格里，所以你必须确保他们觉得自己的努力是值得的，自己得到了充分的认可。

方格5，全面/成长 在此绩效提升是关键。如果能做出更好的成绩，这些人应该被委以所在层级中更重要的工作。再者，拓展性的工作任务适用于这一方格中的人，如果他们能完成这些任务，他们便可能直接跳入方格2。

如果你和这类人一同工作，你可能难以判断哪个方格适合他。以我们的经验来看，管理人员会将应该属于方格7或方格8的人归入这一方格，因为管理人员不想得罪他们，也不想要求太过苛刻。如果你发现自己身边的人更多属于方格5而非其他方格，重新检查你针对他们的表现以及他们正在开发的技能的评价。此外，审视你归纳他人到这些方格的动机。你盼着某些人被归类到这个方格内吗？或许他的表现真的如此，应该被归类于此？

方格6，非全面/转型 新近得到提升的人都会得到这个评级，但他们只是需要些时间和经验以及相应的训练来提高他们的绩效。不久后，他们可能成为下一领导层级的优秀候选人。但如果他们的绩效欠佳不是由于刚

被提升所造成的，那么他们可能存在很严重的缺点，需要更深入的分析。

就算在大型组织，也不可能有很多人能被归类到这一方格。在方格1的人得以晋升之后，重新把他们放到这个方格内。在随后一年里，跟踪自己的绩效，看他们能否保持自己的绩效水平。这么一来，你就能知道他们是否有效地经历了整个领导梯队。

方格7，全面/熟练 这样的人有两条路可选择，取决于他们的绩效是提高还是下降。他们可能成为现任职位中的佼佼者，也可能下降成为无关紧要的执行者。尽管你想要赞赏他们的表现，你也应该给予足够的训练或发展机会，让他们得以提高效率和潜能。

与他们坦诚的交流很有效。告诉他们为何自满是危险的，能力的成长和个人的努力能带来职业发展。如果这样的人相对比较年轻，而且其主要问题在于动机方面，那么他很有可能会被归类到方格9。带着这种想法，你可能会竭力寻找这种人所擅长的其他职能或业务（而不是放任他在中年时期就沦落到方格9中，到时他也很难在别的地方找到一个职位）。

方格8，非全面/成长 在这种情形中严格的绩效管理至关重要。在完成工作方面，这些人不能有任何的失职或偏差。方格8通常意味着这些人存在某些问题，因为他们拥有开发工作技能（成长潜能）的能力，没有运用他们拥有的这些技能（绩效未得到充分表现）。然而，这些人也具备相当的才干，只要将来能做出更好成绩便能承担更重要的工作。

你可能想要帮助这样的人更适当地运用他的精力，更有效地管理他的时间。他很可能花了太多精力学习新技能，那么检查他的日程，看他如何

安排自己的时间。也有可能他觉得自己的上司或工作并不很适合自己，因此专注于提高技能或增长知识而不是去处理影响他的绩效和潜能问题。如果是这样，你可能要请比他高两级的上司或精干的人力资源专业人士介入处理。

方格9，非全面/熟练 这些人经常在不合适的领导层级工作，应该重新安排至最低一级的层级甚至解雇他们。一旦这些人被允许留任，并且妨碍了其他拥有更高绩效和潜能的人，领导梯队就会受到阻滞。

但是在划去这种人的名字前，要做进一步的分析（尤其是在鼓励充分就业的经济形势下）。调查为何绩效只到这个水平，就这个问题直接与此人交流。很有可能是管理或组织因素制约了绩效水平，这些因素都可以得到解决。这些因素包括任务界定不准确，资源不充足或无法融入周围的工作氛围等，它们都可能造成绩效不足。

将此人的绩效发展趋向纳入你的行动计划。让他成为你进行员工绩效趋势分析时的探讨对象，以及继任计划行动过程的一分子。当然，你要探讨以往的技能培训或员工训练是否有助于提高此人的绩效，除此之外还需要其他什么辅助要素。

第五步，经常认真审核整个领导梯队的继任计划和实施进展。

别让继任计划成为你几年或一年才做一次的事情，不要将其视为相对不重要的职责。尽管已拥有人才库存、人力资源审核、股权计划及其他工具，公司仍在进行一场只会以失败告终的人才之战。问题在于：人才的讨论太轻松，模型不完整或不适当，审核断断续续。人们倾向于把审核变成

诚信缺失的机械式程序。简而言之，公司无法在这一关键领域施压以获得产出。

理想的情况是，你的公司应至少每年举行一次围绕绩效-潜能评估的继任会议，你也要安排好季度审核和月度行动报告。此外，首席执行官以及他的直接下属应清楚整个领导梯队的绩效-潜能评级。同样重要的是，每个层级上的领导都要关注比自身等级低至少两个级别的评级情况。例如，集团高管应该查看事业部总经理和职能主管的报告，因为他们要清楚哪个职能主管能够胜任事业部总经理的职位，他们也要让事业部总经理负责培训职能主管和部门总监。

创建这种跨越下两个层级的审核体系并且使用我们关于绩效、潜能的定义和标准非常有用，它将提高为关键领导岗位选择正确人选并且适当地培养他们的可能性。更为重要的是，它能帮助组织在当前及未来实现预期业绩的同时，通过适当的准备工作最终完成让正确的人选承担正确的工作这一根本目标。

常见问题

问：如何才能准确运用领导梯队模型促进继任工作？

答：首先，让参与者都清楚层级转型意味着什么。明白该转型所要求的学习内容和能力变化有助于避免他们判断失误，并能传达提升的实际标准。其次，领导梯队模型提供了相关的内容界定、表达方式和讨论框架，从而有助于公司和员工在继任问题上形成更好的交流对话。再次，该模式

有助于个体了解更高层级的工作要求，他们可以为自己做出更好的发展选择。最后，好的继任工作要求在所有业务和职能方面都有一致的判断标准。领导梯队模型给予每个继任人选同样的挑战和要求。很多人告诉我们如果没有这个模型，他们不知道该如何开展继任计划。继任的新定义就是“为下一层级准备人才库”。

问：一份良好的继任计划与传统的接班人计划最大的差别是什么？

答：正如第5章中图5-1所指出的，全面的组织竞争力分析很重要。组织竞争力建立在战略执行所需的所有工作都被分配至适应人选的基础上。任何预期的或计划好的战略变化都要反映在新的组织结构和工作的变化、程序变化、文化更新等内容中。当我们查看员工完成交办工作的能力时，继任计划中的人员评价分析模块就非常有用。这里，对人员的关注并不是判断我们是否有好的员工，而是判断我们是否有正确的人员——不论工作发生多大变化他都能够并愿意完成。我们不能笼统地评价一个人，应该有一些评价基准点，组织竞争力提供了这样的基准点。

坦诚对话也是另一个重要差别。对当前绩效水平以及员工能够发展到什么层级等内容开诚布公是亟须的。对潜能的痴心妄想并不能带来任何结果。

问：继任计划往下可以达到什么层级？

答：可以一直到入职级别。继任是指人才，尤其是领导者的向上流动。对于继任候选人来说，每一个层级都依赖于其之下的层级。因此我们必须确保招聘到入职层级上的技术和专业员工中会有很多人渴望领导岗

位。否则我们无法从内部其他职位的人员中选拔出合适人选。虽然有时从外部寻找人才来填补领导职位是必需的，但是为了降低风险，90%的时间应当用于内部选拔。90%准则的例外情况只有一种：当我们进入新的业务或市场时，我们需要聘请经验丰富、知识渊博的人却找不到合适的内部人选。

一线观察

使用九格矩阵来表现公司继任人选的优点或缺点的方法在世界范围内被广泛采用。这一方法很容易抓住人们的眼球。他们很骄傲地向我们展示那九个方格，上面还配上了相应的名称。遗憾的是，当我们追问其判断根据时（即如何为特定的人选决定其所属方格），我们发现他们是靠自己的直觉来完成这个选择。他们并没有依靠绩效证据或潜能标准。依赖直觉的公司只会错误地相信这九个方格能提供分析结论。这九个方格可以用于描述某一人群，但不是评价标准和确凿证据的替代品，九格矩阵只是面粉而非蛋糕。

关于潜能这一概念的争议仍在持续。我们无论到哪都会遇到这个问题。对此没有什么特别完美的答案。我们坚持使用之前本章提出的定义：潜能是指一个人在将来能完成的工作。领导梯队模型提供了适当的表达方式，使得潜能更易于讨论，同时能够根据不同潜能采取相应措施：转型潜能——在3~5年内能够承担下一层级的任务，成长潜能——在3~5年内能够承担相同层级上更重要的工作，熟练潜能——能够继续在现任或相似职位上增强能力。

·你认为自己能够完全理解潜能，然而，这样的想法是个陷阱。我们的三种潜能类型有助于你及时做出大概的判断。客户要求变化、竞争者做出转型、新产品投入市场，所有这些都使公司开发出新产品和服务，这些产品和服务进而又要求新的技能。因此今天的潜能不一定是明天的潜能。最坏的情况是出现正负的评价永远不变。继任工作和潜能鉴定需要至少每半年进行核查，你应当乐于根据个人和工作的新情况改变评估。

·对领导梯队上下层级之间关系的认识对公司选择正确首席执行官的能力至关重要。领导梯队模型开发的最初目的就是用于继任计划。它使得从事继任工作的人形象化看待整个系统以及所有连接点。掌握继任计划的起始点（对公司内部非高层管理职位实施这一计划）是成功实施继任计划的第一步。遗憾的是，大多数继任计划都在关注领导梯队的另一端——首席执行官。没有任何组织将足够的精力放到起始点上。如果你的公司无法培养一位首席执行官，你就会在其他层级的管理人员方面遇到同样的问题。虽然董事会应当致力于首席执行官的继任问题，但这并不意味着公司继任计划的对象完全限于公司高层。对整个领导梯队进行考察和实施继任方案对于组织的重要性是其他行为不可替代的。

·事实上，对首席执行官继任优势进行分析可以让你清楚整个领导梯队的运作状况。高层可以看见下面各层级出现的问题，就如同一条糟糕的组装线所生产的汽车，每辆车的问题一目了然。

·持续有效地实施继任计划是成功公司的一个标志。一些世界顶级的公司雇用我们帮助它们解决继任问题。它们宣称自己一直在寻找方法保持自己的行业领先地位。它们告诉我们，领导梯队能够通过建立一套更完美的

继任计划，帮助它们保持竞争优势。

第11章 识别领导梯队模型中的潜在缺陷

截至目前，我们一直主要讨论如何运用领导梯队模型来建立一支强劲的
的领导梯队，也强调了该如何运用这一模型来提高每一层级的绩效水平和
成功概率。但如果我们对领导培养中存在的缺陷视而不见，那就不够称职
了。一家又一家的公司出现这样的状况，那些被寄予厚望并且担任主要领
导职务的人却辜负了大家的期望。有些人在一线经理的职位上就失败了，
而有些则是在首席执行官职位上才出现败绩。

尽管导致缺陷的原因很多，而且其中一些是无法完全避免的（例如，
消费者喜好突然改变），大部分原因还是可以预防或有效解决的。在此，
我们将检查个人及机构领导缺陷的常见原因。同时给出运用领导梯队模型
补救这些缺陷的方法。

我们将主要讨论高层的缺陷。尽管领导梯队模型有助于预防各层级的
缺陷，但高层管理缺陷存在涟漪效应，会导致从高层到一线经理层级都出
现缺陷。当一位高调的首席执行官辜负众望并从组织离任时，有关这一事
件的媒体报道会给公司带来巨大压力，并且造成损害。来自外部的负面效
应将在梯队内部由上而下扩散，其他高级主管也可能因此失去工作。即使
在最轻微的情况下，股东价值的损失也会损害组织，低落的员工士气也将
会伤害个别领导者。更重要的是，若高级主管的业绩出现问题，他们将无
法再拓展自己的领导才能；他们无法培养或训练自己的直接下属往更高的
领导层级发展。相应地，这些直接下属也无法训练自己的直接下属。

因此，缺陷成为这个过程中必须处理的环节。下面就从造成缺陷的四

种最常见的原因开始：

- 选错人才；

- 让表现不佳者留在岗位上太久；

- 不善于倾听反馈意见；

- 不善于定义工作。

选错人才

杰瑞和蒂姆的故事

杰瑞是一家大型消费用品公司的首席执行官，在过去五年中他做出了两个有关人才选拔的决定，每个决定都造成了公司10亿美元的损失。他从事业部总经理中选出两名公司高管，尽管这两人看上去像是具备很强领导潜能的优秀候选人，然而事实并非如此。杰瑞从这些高管中选定了蒂姆，因为作为一名事业部总经理，蒂姆在营收增长和盈利改善方面都做出了很好的成绩。基于他原有的能力禀赋，蒂姆曾经引进新产品和服务来填补产品系列的空白领域，并成功地提升了公司的竞争力。杰瑞希望蒂姆能够作为公司高管负责部分业务的营业收入和盈利状况。

蒂姆上任之后便立刻发现了现有业务组合周围的空白区域。出于本能，他想借助以前的方法来谋求成功。他将大部分精力放在尚未开发的市场和客户群上，并要求他的直接下属也这么做。由于他的公司现金头寸地位很强劲，其直接下属提出的所有增长战略，蒂姆几乎都大胆地予以投资。看起来好像蒂姆正在与董事会成员打赌，他相信在所有的投资中起码会赌中一个，而且其盈利能够大大地弥补其他投资的损失。蒂姆不是战略性地、选择性地思考该支持哪些项目，而是几乎什么都做。

结果，蒂姆的团队进入他们既不了解又缺乏资源和技能以有效竞争的业务领域。不仅如此，蒂姆的才干也无力应对如此多的项目，执行力受到破坏。由于损失不断累积，蒂姆在新的职位上工作了18个月后就撤职了。

了解领导梯队模型之后，杰瑞认识到自己的决策在哪里出错了，该模型如何能够预防在将来发生类似的缺陷。他在审视公司高管和事业部总经理层级的领导技能、时间管理能力和工作理念时，发现这两个层级在战略要求上存在很大的差异。作为事业部总经理，蒂姆正确地用新的产品/服务填补市场空白，但是他的做法并没有超越现有的战略框架。作为公司高管，蒂姆采取了相同的行动方案，但他并没有意识到公司高管的工作领域如此之大，因此类似的方法并不可行。公司高管需要更有条理的策略方法，用于分析他们的选择然后从中选出一些（而非很多）。蒂姆的思维方式，尤其是他的理念其实比公司高管低了两个等级。他纯粹依据职能领域的理念体系来经营：我们能做到吗？这与一个事业部总经理的理念体系存在很大差别：我们应该做吗？与一个公司高管的理念体系也截然不同：哪个选择能在现在和将来为我们带来最好的结果？杰瑞提拔蒂姆时的想法是有一定逻辑的：蒂姆在事业部总经理职位上展示出来的能力以及所取得的成功应该得到激励，这些能力和成功会对他在新职位上的工作很有益处。显然，这种逻辑错误在于在不同领导层级上取得成功的要求存在微妙但重要的差别。

因此，要避免选拔缺陷，请记住以下几个方面。

相邻两个层级的总体要求可能相近，但在具体的领导技能、时间管理能力和工作理念方面则显示出重大的差别。在两个职位上，战略的思维方式对蒂姆来说都是必要的，但在公司高管层级上，这种思维方式更需要体现在选择方面。未占领的客户群和产品领域通常都很大、很诱人，但同时必须要考虑业务限制。

在一个层级上做出成绩不应成为选择某人担任更高层级职务的主要原因

因 那些做出成绩的人显然应该考虑授予领导职位，但将成绩作为选择的唯一标准通常是错误的。例如，蒂姆就没有花足够的时间来分析他的选择，划分它们的优先次序。他没有重视考察公司的限制，而这些限制将会使很多选择无论是现在还是在将来都不恰当。在做出选择决定时，应注重候选人能否在明显不同的环境中做出成绩。询问一个人能否顺利地接受新的理念。他是否已获得所需的技能，能否轻易地改变他分配时间的方式？有些候选人在整个职业生涯中惯于依赖同样的领导技能、时间管理能力和工作理念，如果你知道他们确有这样的问题，要意识到你将他们提拔至更高的领导层级就是在让他们走向失败。

让表现不佳者留在岗位上太久

这个问题在公司中很普遍。出于忠诚度的考虑或是错误的恻隐之心，管理人员允许员工逃脱重大损失的责任。或许他们在自欺欺人，一次又一次地指望曾经出色的某人能够重新焕发魔力再次爆发出显著业绩。因此，一个小疏忽演变成大缺陷，领导梯队因此遭受严重损失。

杰瑞和文斯的故事

杰瑞，前一个案例中的首席执行官，犯了第二个选择方面的错误，他将文斯从事业部总经理提升为公司高管。如果只依据一个绩效因素来提拔人员（杰瑞就是这么做的），的确应该任命文斯为公司高管。他做了一项了不起的工作，创建了一项业务，这项业务使得他的公司成为该产品在很多国家的第一个提供者。精心设计的产品加上无处不在的营销方式促进了业务的增长。业务做得越大，他们就越容易利用自己的规模优势来击溃试图尾随其后的竞争对手。文斯掌控了市场。

作为公司高管，文斯负责了一系列增长缓慢但趋势稳定的业务。虽然公司收入很高，但市场份额很小而且竞争对手比较强大。但文斯就像闯进瓷器店的公牛一样，他从一开始就坚持扩大目标、扩展方案和改变产品，他要把客户从竞争者那里争取过来。尽管他的一些想法带来了业务的增长，但这些成绩离他的宏伟目标甚远。因此，他免除了两位事业部总经理，在文斯接管其中一位经理的职责后，另一位事业部总经理出于排斥的心理也主动辞职了。虽然损失不断加重，但文斯认为解决团队内的问题只是个速度问题。所以文斯改变了其团队的组织结构，将其变成以文斯为事

业部总经理的单一业务形态，一个他乐在其中的模式。在任职后第三年的中期他对业务进行了重组，此时事情变得更加糟糕。由于他在很多产品领域和市场都缺乏经验，最终导致扩张以惨痛的失败告终。在任期的第三年年末，市场份额、利润和客户满意度都一落千丈。

杰瑞当然为已发生的事情担忧，但他没有采取任何措施。他觉得自己欠文斯的，因为文斯以前的绩效很棒，他相信文斯的大胆举动肯定能扭转事态。不幸的是，文斯任期的第四年，结果继续恶化，又有两位优秀的经理辞职，文斯似乎接近精神崩溃。杰瑞最终撤销文斯的职务，重新安排他到另一个项目上。

虽然杰瑞看起来似乎天真或愚蠢，但他绝非如此。实际上，他很有才干。他缺少的是一个预防和处理领导者失败的机制。如果杰瑞能用公司高管和事业部总经理层级上的领导技能、时间管理能力和工作理念标准来评估文斯的绩效，他很快就会明白文斯在一个不合适的领导层级上工作。文斯在事业部总经理的层级上表现得稳稳当当，但却被提升至公司高管的层级。因为杰瑞没有意识到不同层级要求中的具体区别，文斯对他忠心耿耿，他也盼着文斯会突然拿出不同凡响的应对措施，这使得他对问题的严重性视而不见。事后诸葛亮无济于事。领导力是个很难客观评价的概念，尤其是当期望和友情的成分渗入到评价标准中时更是如此。

杰瑞对不良业绩的不断容忍最终导致公司的市场份额创历史新低，并且爆发了一些资金方面的危机，公司需要缩减几十亿美元的成本，成千上万的员工被迫解雇，董事会也要求杰瑞提前退休。

可以通过以下措施预防让员工在岗位上留任太久的缺陷。

评定一位经理是否依赖前一层级的领导技能、时间管理能力和工作理念 这是最主要的领导层缺陷，但这很难鉴定，除非你对每个层级的要求都心中有数。当经理们开始重复之前带来成功的行为时，就应该敲响警钟了。

观察经理直接下属的职业发展和业绩表现 有时一位差劲的领导者造成的损害要经过一段时间后才会显现。有时由于一些外部因素，糟糕的业绩没有被追究。但当直接下属不再进步、绩效不再提高时，就预示着领导者没有履行该层级的要求。因此，当文斯的事业部总经理开始纷纷离开的时候，杰瑞就该采取行动了。

不善于倾听反馈意见

这对高级管理人员来说是尤其突出的问题。他们并非讨厌某类反馈，而是一直都要求获得对新项目和产品的反馈。他们没有积极征求的——或他们充耳不闻的，是他人主动提供的针对他们自身的反馈意见。确切地说，他们不喜欢听到他人评论他们该如何领导，该怎样用不同的方法做事情，为什么要这样。有时候，他们之所以不喜欢这些反馈是因为它们不符合他们对领导的认知。对他们来说，作为一名领导意味着即使身陷逆境也要坚持到底，这在某种程度上是合理的。如果他们听取每个消极的评价或批评性的建议，就不能保持主动性，也不能完成任何事情。我们将会看到，成功避开缺陷的领导者都乐于听取反馈并且善于分析这样的反馈是否有价值。

汤姆的故事

汤姆最近被任命为一家大型航空航天公司的事业部总经理。之前他在向政府销售航空航天设备的部门担任市场销售经理，由于在这一职位上业绩非常优秀，他被提升到新的职位。他安排他所信任的下属格洛丽亚接管他原来的工作。尽管高质量、可靠性和准时交货一直都是公司的关键要求，但成本控制也变得越来越重要。首席执行官希望汤姆能够帮助降低成本，以支持该公司产品打开商业市场。

遗憾的是，该公司不同的职能部门对如何减少成本都各持己见，而这些意见常常互相矛盾。例如，制造部门希望缩减零部件库存并采用需求拉动的工作计划；工程部门选择使用更便宜的材料，虽然这一方案还没有明

确的证据证明可行；市场部门则想卖掉现有设备的备用配件。

格洛丽亚意识到这些不同的职能部门对如何以一个成本降低团队的形式合作毫无头绪，她告诉汤姆想就此问题与汤姆讨论。然而汤姆却好几个星期都故意回避这个讨论。当格洛丽亚终于约到他的时候，汤姆说：“别担心，你能解决这个问题。我们过去一直都能解决这一问题，我们不是第一次面对这样的挑战了。”格洛丽亚试图解释这次的情况有何不同，但汤姆坚持只要各部门继续工作，所有的事情都能解决。

在担任事业部总经理15个月后，由于成本冲突逐渐升级，产品质量也持续下滑，公司还错过了一次重要的航天任务的产品交货日期，汤姆被解雇了。如果汤姆能够听取自己信任的下属的反馈，他很可能不会失败。事实上，他不仅个人失败了，还拖延了该业务领域内其他有望提升的领导候选人的职业生涯。

下面是防止此类反馈缺陷的方法。

注意聆听，并且敞开心胸 我们都知道汤姆的职能部门负责人在一同解决成本控制问题时遇到了麻烦，真正的问题是汤姆对这些麻烦视而不见。如果他不仅听取格洛丽亚的意见，同时更能够主动听取其他职能部门负责人的反馈，他就能全面地了解情况并和他的下属一同解决成本问题。

认识到该听取什么 如果汤姆明白他的层级中至关重要的要求是整合职能部门，他就会留意与这一要求有关的反馈。汤姆上司的疏忽在于没有和汤姆交流这一要求，而汤姆的疏忽在于没有让他的上司界定事业部总经理的职责。如果他知道领导梯队模型，他可能不会变得更善于接受反馈，

但至少他会认识到该听取什么意见。

不善于定义工作

在事业部总经理领导层级和更高的层级上，总是假定承担这些管理职位的人员应该知道要做什么。这一假设可能造成问题。像前面的例子所显示的，领导者并不总是清楚自己职位的要求。或者更确切地说，他们认为自己清楚，但实际上他们只是依赖于自己在以往职位上的认识。公司高管在工作职责没有很好界定时最有可能失败。首席执行官和事业部总经理的职责界定通常都可以求助于一些固定的章程或框架。但在公司高管层级没有这种既定的框架可以借鉴，这一层级的界定通常都是围绕该层级上的具体人员而设的。

所有的管理人员，在被任命到新的领导层级时，都应主动去界定自己的工作。这意味着不仅要界定该层级的领导技能、时间管理能力和工作理念，还要界定该层级的绩效标准。这样一来，便能够更加准确地培养其直接下属，不侵占他们职责，并能够了解和处理他们工作中的关键要求。大部分情况下，人们的懒惰或无能不会招致缺陷，缺陷之所以发生是因为人们晋升到新的领导层级时不了解自己的职责。

为了避免糟糕的工作界定所带来的缺陷，管理人员应该记住以下要点。

不要想当然地界定工作职责 依赖假设和笼统的工作描述或者效仿自己之前担任过该工作的其他人员的做法常会导致缺陷。人们需要自发去界定自己的工作，使之明朗化。这意味着不仅要界定他们的贡献，还要建立起衡量的标准，并区分自身与上下层级之间的职责差异。

使自己的界定获得认可 换言之，管理人员需要向他们的上司汇报自己对工作职责的理解并且询问这一理解正确吗？这样的问题不能只问一次。他们应当经常与上司讨论自己的职责。担任新的领导职位并熟悉工作后，他们要主动获取反馈，看他们的绩效是否符合自己的领导层级以及上司的期望。

组织缺陷

公司出现问题甚至经历衰退的原因有很多，但最根本的原因是领导缺陷。当客户服务响应缓慢或者没有持续的可盈利的新产品时，通常这都意味着在领导力方面有所缺失，而且，出现缺陷的并不只是一个领导者，很多领导者都会出现缺陷。在这些公司中，领导常常是一个模糊但又一致的概念。

例如，我们曾为一家大型计算机公司提供高管培训。在培训中，我们与一群高级管理人员探讨创新问题，之所以谈论这个话题是因为该公司似乎缺乏很多新颖的、有创意的产品和服务。他们的回答是：“我们的实验室里正在开发很多新产品，问题是研发过程停滞不前，我们无法让这些产品从实验室走向市场。”当我们询问谁该对这种情况负责时，这些高管都声称参与的人很多，不可能精确地指定究竟是谁该为此负责。随后讨论自然而然地转入领导话题以及为什么没有人对该问题负责。这群人解释说领导的主要经营原则和评价领导者的标准都以销售为中心：大家都认为领导者应当从事销售工作，因此他们在顾客身上投入了大量时间。

和其他很多公司一样，这家公司缺乏三个能够防止组织缺陷的关键因素。

因素一，领导力框架。

缺乏框架，领导力就变成一个过度简化的、宽泛的体系。在那家计算机公司里，对领导力的理解自始至终都围绕着“每个人都要销售”。领导者

本人没有认识到他们的特定角色和责任该如何融入一个更大的整体。缺乏框架，不同层级的领导者都做着同样的基本工作却忽略了重要的任务。

领导梯队模型为公司提供了一个领导框架。至少，这个模型界定了各层级的职责要求，清楚地区分了相邻各层级间的要求差异。通常，大型公司在渡过危机或开展特殊项目时，需要不同层级的领导者共同参与。你可能能够想到，如果所有层级的领导者都关注同一件事，该业务的其他方面就会被忽略，缺陷就会接踵而至。当所有层级的领导者都能一同努力应对某事时，就能成功解决诸如公司危机之类的问题。当首席执行官、事业部总经理和部门总监都能以最佳方式领导各自的下属共同应对危机时，就能实现一个较好的平衡状况。这种领导层充分显示了职责差异化特征，这与那家计算机公司的情形恰恰相反，后者的所有领导层在危机时刻只是设法提高销售。框架并不能保证一家公司会成功，但它提高了成功的可能性。

因素二，讨论问题的语言。

缺少恰当的语言，组织就不能精确地诊断并解决问题。让我们再以那家每个员工都从事销售的公司为例，这样的举动似乎是在响应领导层的指令，但事实并非如此。确切地说，这是一个轻率的、无差别化的响应。让领导者加速组织内部官僚层级中的产品运营速度，与求助于顾客相比，这可能更好地执行“每个人都去销售”的命令。如果这些新产品更具竞争力，能够提供更高的客户价值，它们就能快速地创造用户需求。但是这家公司并不存在这样微妙的语言。运用领导梯队模型的语言，人们可以从各层级的领导技能、时间管理能力和工作理念方面讨论这个问题。例如，根据这个模型，事业部总经理应该重视未来导向的工作，他应当花时间规划未

来。制定五年期的战略规划是一项重要的技能要求。因此，在响应这一销售指令时，他们的一项任务是要规划未来并想出能在现在和将来都促进销量的方法。

运用领导梯队的语言，人们就可以用相同类型的术语（领导技能、时间管理能力和工作理念）来讨论他们的领导层级要求并根据各自的具体职位来界定这些要求。

因素三，评估绩效的标准。

正如我们在第9章中所谈到的，绩效标准有助于领导者制定目标并创建考核绩效的实际措施。这家计算机公司缺少这些标准，这在某种程度上可能是因为他们没有区分各领导层级间的区别。因此对基层管理者的考核与对事业部总经理的考核方法一样。如果以同样的方式考核所有的领导者，失败是在所难免的。用这样的统一衡量标准，领导者们就不会最大限度地履行所在领导层级的特定职责。在这家电脑公司里，衡量每个人的标准都是“出去销售”的成果。这个标准不能有效地从不同角度激励人们或是综合各种资源和方法来处理这个问题。

常见问题

问：人力资源部门该如何运用领导梯队模型来帮助我避免下属领导者的缺陷？

答：人力资源部门应该是你的“预警系统”，要警惕领导梯队的危险信号。因为他们直接参与涉及领导者的众多过程（培训、指导、招聘、晋

升)他们通常都清楚不同领导者的态度和行为。比如,他们可以运用领导梯队模型来分辨那些没能正确进行角色变换的人。他们可能在公司中最早注意到新晋升的领导者正努力完成他所在管理层级的领导要求,这些新的要求就像领导梯队模型所描绘的一样。凭借对领导者的全面了解,人力资源部门就能收集有关该领导者的反馈,考察他们业绩的认可程度。人力资源部门可以与这个领导者沟通,也可以与该领导者的上司磋商,提出可能的干预行动。

问:我在人力资源部门工作。如果一位领导者要做出一个错误的人员提升决定而又不听我的劝告,我该怎么办?

答:你有责任将该讨论扩大到上一管理层级。如果上一层级的人也不听劝告,那么就继续往上呈报,直到有人愿意听取为止。一个错误的聘用后果可以从个人快速扩散至团队甚至整个组织。制止这个扩散过程是至关重要的。这要求注重具体方面,如候选人的工作内容或未达到工作要求的绩效结果并分析原因。需要列举事例以说明候选人在不合适的层级工作,或无法改变前一职位的工作理念或其他具体的证据。

问:如何避免可能导致失败的工作设计问题?

答:我们的工作设计会议是一项成功的经验。会上领导者和他的团队以各自的视角分别界定自己的工作并在挂板上记下这些界定内容。有了墙上的挂板,每个队员都能看到每项工作的具体规定。不同工作间的依赖性、要求的服务协议、重叠之处、存在的漏洞、来自不适当层级的工作职责,以及其他信息都清晰可见。来自诸如金融服务业、制造业、采矿业和医疗保健业等不同行业的领导者都能有效地完成这项工作。每个人在工作

设计上都有问题，相对简单、易于操作的解决问题的方法会备受欢迎。

一线观察

承认一些领导者会出现缺陷是好事，但认为没有办法弥补缺陷则是坏事。工作要求会改变，人们的积极性会减弱，竞争对手会进步。结果就是某些人与应当完成的正确工作发生了错位。应该预测到，错位是在所难免的。虽然缺陷或错位对每个人来说都是不愉快的，但是无视它们会造成惨痛的后果，遗憾的是，这常常发生。我们曾经见到有缺陷的或错位的领导者被组织的其他人孤立起来。这样的境遇极其悲惨，并且对业务造成了损害。遭受失败并且被孤立的领导者在公司内部造成了这样一种局面：沟通、生产、研发、士气和业绩都遭受打击。缺陷本质上是公司层面的问题，应当用适合的方法处理。查清事实，做出适当的调整，消除障碍，如果有必要，撤除现任负责人。如果上司不处理问题，对问题的诊断过程本身多完美也毫无意义。

认识到缺乏坦诚是缺陷即将出现的最重要的危险信号。对上司说他们喜欢听的话，不愿将问题摆在桌面上，压制重要的负面信息等都预示着这个组织正出现缺陷，而个人缺陷也会很快出现。虽然本章中没有提到，创造不适当的工作环境是导致缺陷的第五个原因。在此我们要强调，在重要谈话和关键会议中缺乏坦诚会造成容易带来缺陷的环境。当真实的对话发生在会后的走廊中而非会议里，领导者迟早会失败，发展机会将会错失，或者两者兼有。

要明白一个职位在领导梯队中的位置越高，领导者就更不可能得到清

晰的指导和有意义的职位界定。管理人会接到非常具体的工作信息，事情没有得到正确处理时会收到很多反馈。相反，事业部总经理和公司高管则是“假设应知道这些信息和反馈”，首席执行官也一样。这些关键的领导职位要求是复杂的，执行起来也非常困难。随着公司的经营活动越来越不稳定和复杂，对这些层级的工作界定就更为紧迫。我们发现公司需要检查职位清晰度、职责优先权及财务之外的绩效期望。执行检查的高管人员需要有力的支持。董事会应该询问检查情况，首席执行官也要特别谨慎。一个领导者的作为和不作为通常都是受未经测试的职责假设所驱使。除非出现错误或缺陷，否则这些假设不会得到测试。“我以为他知道”是缺陷发生后最常见的评论。不要等到缺陷发生再去检查职责、优先权等内容的潜在假设。

·注意在更低层级更容易看到缺陷或通往缺陷的途径。考虑这些常见的警示信号：员工、经理整体关着门坐在办公室里，部门总监的门前排着长队，职能经理将所有的时间都花在解决技术难题上。这些领导者正在通往缺陷的道路上。更多的高层领导应该履行职责并观察这些活动，这样他们能够获取领导梯队状况的第一手资料。要认识到问题的根源可能不是某个员工，而是他那做出了糟糕选拔决定的上司，这个上司没有清楚地界定工作或者干脆是位不称职的教练。

第12章 职能主管的职业发展路径

领导梯队模型延展出来的第二个方向是从职能主管向事业部总经理发展。有些职能主管在职能路径上发展，而不是遵循事业部总经理、集团高管、首席执行官这一路径。对大多数在大型公司工作的人来说，这是一个较可行的上升路径，因为被提升为事业部总经理的机会微乎其微。对有些人来说，这种发展路径可能看起来相关性不大。前面我们所讨论过的六个主要层级可能是大家最为关注的，但是，这种职能方面的支路却是大多数人都要经历的过程。之所以将其放在本章，是因为我们曾经遇到一些职能主管反映这样的问题：他们感觉我们的模型缩短了他们的职业路线。

与事业部总经理层级一样，领导梯队的职能分支路线也容易发生阻滞现象，因此采用这种模型以了解领导者需求并且预防阻滞现象非常重要。事实上，大多数组织在第四个层级之上都有大量重要的职能性职位。组织应当制定一个流程来帮助领导者成功地经历他们的领导力发展阶段。

职能路径的领导发展阶段大体上和事业部总经理、集团高管、首席执行官发展阶段类似，但是在集团职能主管和企业职能主管的发展路径中还是存在着重要的差别。我们来讨论一下这些差别具体是什么，以及公司将如何使用每一个领导层级不断变化的领导技能、时间管理能力和工作理念来创建稳固的职能领导层。

集团职能主管

这个职位不同于事业部副总经理，在领导技能、时间管理能力和工作理念方面接近事业部总经理，还包含了集团高管层级的某些因素。一般来说，公司很少会向新的集团职能主管提供必要的培训和教练辅导来帮助他满足这个领导职位的新要求。

在下面三个要求之中，请注意集团职能主管和事业部总经理之间的相似性。

整合 事业部总经理将职能战略纳入到整体的业务计划中，而集团职能主管则将来自每一个事业部的职能战略纳入到集团整体的职能战略中，保证集团公司能够得到适当的支持以实现业务目标。两种类型的经理都试图整合不同的职能战略。

心态：“我们能赚钱吗” 和事业部总经理一样，集团职能主管必须要经历一个从“我们能这样做吗”到“如果我们这样做能赚钱吗”的转变。集团职能主管需要培养并重视以结果为出发点的商业思维方式。这就要求尽可能多的职能细节以评判不同的职能战略，同时帮助集团领导确定某项战略是否能够产生令人满意的业绩。集团职能主管必须要向集团高管提供一份与公司业务相关的评述报告，这份报告有关各项职能战略，以及这些战略现有业务和新业务产生的影响。

矩阵式管理 职能主管通常向集团职能主管和事业部总经理负责，尤其是前者要提供诸如人力资源、财务、信息技术和后勤这样的支持性服务

时。集团职能主管制定正式的计划审核以及对聘用决定、奖励和培养计划等内容的审核。事业部总经理通常也要承担这些职责，这就构成了一种矩阵环境。集团职能主管必须要培养卓越的公关和沟通技巧。如果他们不具备这些技能，就很有可能会和事业部总经理产生冲突。也许更重要的是，他们必须像事业部总经理一样学会重视团队在职能方面的整合，花费必要的时间帮助事业部总经理实现职能整合，同时还不能破坏职能的卓越性。

广泛且复杂的要求

事业部总经理大多管理着独立的业务单位，与其不同的是，集团职能主管必须要解决各个单位之间大量复杂的关系。事实上，他们不仅需要承担绩效方面的压力，而且还要在至少五类人或领域上投入时间：

- 集团高管（他们的直接上司）。
- 企业职能领导（他们的职能上司）。
- 集团的事业部总经理（对职能战略提出批评和建议）。
- 集团职能部门员工（他们的直线下属）。
- 各个事业部的职能领导（实施监督，支持发展）。

其中最重要的是，集团职能主管可能也要和其他集团职能经理合作，从而在集团内部互相提供产品或服务。实际上，当集团职能主管向其他集团职能主管传送人力资源、财务咨询以及其他服务的时候，他们就在为这些人提供支持。这就形成了第六个职责领域，正如图12-1中显示的那样。

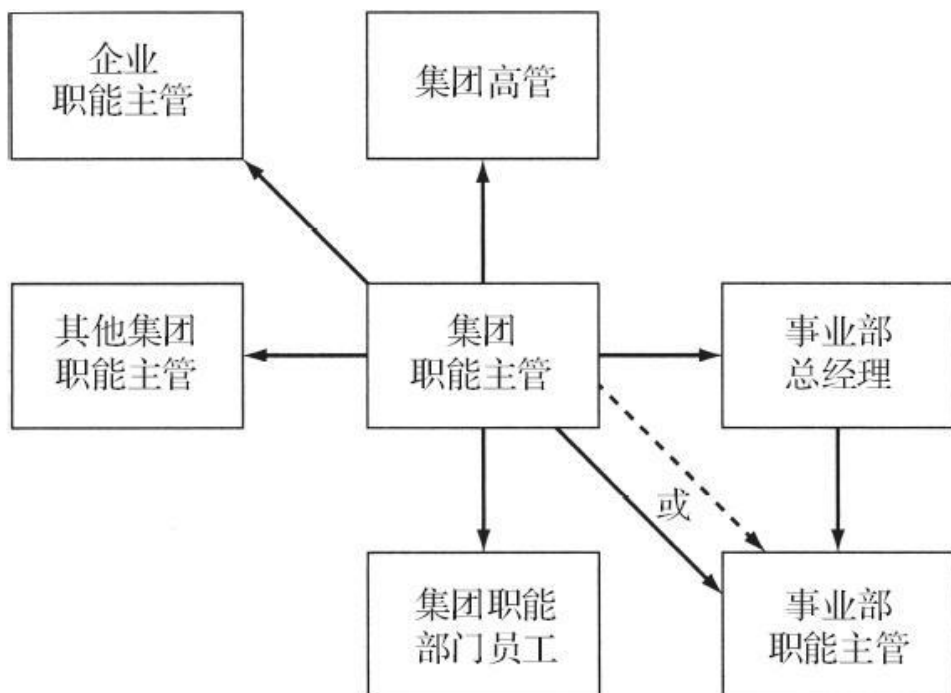


图12-1 集团职能主管所处理的复杂关系

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

正如你所看到的，集团职能主管要面临与各类人群开展关系的挑战。他们不仅必须了解每一个事业部的战略，还要向每一位事业部总经理保证，职能主管的战略会支持集团和事业部的发展目标。因为集团职能主管要向集团高管以及企业职能领导负责，所以他会承担巨大的压力，也会遇到很多矛盾。要平衡好这两种关系需要具备极大的灵活性，同时，集团职能主管也需要对他们的直接下属和其他职能主管进行管理和培养。

在各种人群和利益之间的斡旋需要在建立关系和制定决策方面手腕灵活，并且知道怎样妥协。集团职能主管必须要学会找到一致的交流基础。

如果不能这样，某个事业部或某个交流对象就会感觉受到排斥，并心怀怨言。如果不具备成熟的性格和广阔的商业视野，集团职能主管就会犯下严重的错误。

比方说，他们会允许职能主管在他们和事业部总经理之间无所适从。为了对付两个老板，职能主管的位置非常尴尬。如果职能主管选择了事业部总经理，那么职能方面的关系就中断了。如果他选择了集团职能主管，事业部总经理通常就不再理会这一职能，这不仅会危害职能本身，还会严重影响职能主管的发展。

因此，这个特殊职位应该具备的一个关键技能就是对问题进行预测，在它们还没有爆发的时候就着手解决。请记住，集团职能主管必须要平衡六个关系点。这些点之间错综复杂的关系会产生各种争执。事业部总经理有时候可以暂时回避问题，因为他们处理的关系相对简单。但是集团职能主管不能这样。他们必须要学会管理复杂的关系，准确地发现不同对象的特别需要，将潜在的矛盾扼杀在刚出现的时候。

简的故事

简是一家国际性大型银行零售银行部的集团人力资源经理。她在这家银行有21年的工作经验，受到同事们的尊重。简非常善于处理不同人员之间的关系，这些关系来自：零售银行部的老板（她的上司）、公司人力资源主管（她的职能上司）、她在零售银行部的直接下属、零售银行部的高级经理、零售银行部的人力资源专员以及公司人力资源主管的下属（他们负责激励、培训和招募）。

银行总部从其他银行挖来了一位新的公司人力资源主管，并且要求他

对人力资源职能部门进行大幅度的变动。这位新主管首先为零售银行部指定了人力资源标准，这样一来他和零售银行部老板之间就产生了矛盾，因为零售银行部过去一直处于相对独立的状态。

简的处境变得比较麻烦，其他人可能会选择某一方然后开始进行政治投机，还有一些人则试图完全避免卷入这场纷争。但是简身处事发的领导层级，她意识到自己必须平衡各个关系点。为了实现这一目的，她采用了她自己认为“更具可行性”的人力资源标准，并且催促零售银行部的老板采纳一些额外的标准。这种姿态让新的公司人力资源主管颇为满意。不仅如此，她也保护了零售银行部，让其避免了公司人力资源主管提出的不合理的要求。她的这种做法也让零售银行部老板很高兴。

在这两个关系节点上肯定还会发生其他情况，简必须要对各种复杂因素进行平衡，她之所以能成功地完成这些工作是因为她有办法找到双方的交流基础。

简对自己的工作也很有想法，这也是我们将要讨论的内容。在这类职能领导层级上，他们的脑力工作是人们所需要的。在很多情况下，他们为集团高管提供的服务主要是咨询意见而不是产品或者其他内容。他们在很多方面可以为集团高管提供建议，例如，人才选择、人员变动、组织调增、资源分配和新市场进入。思考、分析和战略制定都是脑力工作者的工作。

例如，集团高管通常会被要求制定集团的职能战略。一般来说，集团高管拥有一个关于新业务的概念，并希望能将这个概念推广到新市场。集团职能主管则负责开发实际的计划以推进新业务或新市场的开发。也有可

能集团高管想要提升整个集团的职能绩效，所以他让集团职能主管制定一个战略来快速提升职能的总体竞争力。

不管是哪一种情况，集团职能主管都需要具备卓越的思维能力，并且要真正重视思考程序，这是成功完成任务的必要条件。对职能发展的要求进行评估、开发并且通过一种矩阵结构来实施仅仅是必须完成的脑力健身操的一部分。更加艰难的是，这些战略性任务还要求职能主管具备有关新业务或其他不同业务方面的高超经验，以及在不同的时间期限内（严格的时间期限或是周期漫长的项目）的工作能力，以适应任务处理或者培训项目的不同需要。

集团职能主管未尽职的标志

有几种方式可以判断一位集团职能主管是否尽职。请注意我们已经观察到的三种迹象。

第一，举止仿如政客

在处理复杂关系的时候，集团职能主管对所有人都有所承诺，但是却从不兑现（或很少兑现）。一般来说，这类人好像能应对他的六个关系点，但是却无法取悦任何一个。这里有一个很常见的场景：职能主管认为他们的事业部总经理对自己不公，于是寻求集团职能主管的支持；事业部总经理则总是要求更多的职能性支持，他要求集团职能主管提供更好的员工。集团职能主管坚持要求缩减预算，同时进行创新。集团职能主管的同事都在暗中行动寻找帮助，集团职能员工则要求得到更清晰的指示、职位的提升和更好的工作安排。

当所有这些要求全都同时出现时，集团职能主管会做些什么呢？很多经理摇身一变成了政客，他们认为这是他们生存下去的关键。他们不对任何人说“不”。如果你发现了这种“讨好所有人”的行为，或者某位集团职能主管已经有名无实时，那你就需要通过培训和其他开发工具进行干涉，并且要在以下几个方面与之交换意见。

分解复杂关系 集团高管应当与集团职能主管讨论这些关系，并且要强调这些关系必须得到有效经营而不是对付了事。通过例会（例如集团高

管的定期员工见面会）来讨论员工职责和各种要求可能是一种有用的方式。想要让集团职能主管来管理所有的关系和要求是不现实的。要管理所有这些预期和要求，就需要有建立在集团战略、业务战略以及职能资源水平上的集体一致意见。比如，确定什么是集团职能主管的合理要求，确定什么样的问题可以交给他处理，什么问题则要交由别人处理。

传授基于业务影响力的优先级设定方法 找到在集团职能主管的六种关系点上经常出现矛盾的优先级。在保持自己的最高优先级方面，集团职能主管需要学会秉持信念。他们应该从集团高管和企业职能主管那里迅速获知业务的优先级，最好是在工作开始的第一周或者第二周就这么做。他们还需要从集团内部的事业部总经理那里获知他的优先级。集团职能主管应该经常检查，保证这些优先级仍然有效。需要强调的是，他们还必须保持自己的优先级，因此他们需要做出果断的决定而不是要取悦每一个人。

第二，过度干涉职能部门经理的工作

注意观察那些不得不退而承担职能主管工作的集团职能主管，有时候他们只是无法忍受这个新岗位所带来的复杂性，于是他们就花很多时间去做那些他们在职能经理时期做的工作。只要看一看他们每一天的日志，你就能发现他们是否完成了自己的领导职责。如果他们看起来在职能主管的工作上耗费了过多的时间或者只是一个人待在办公室里，那么就有可能出现了问题。

为集团层面的工作制定日程 为了避免出现这种退化成职能经理的现象，我们必须讨论一下两者之间在领导技能、时间管理能力和工作理念

之间的差别。因为大多数人在应对具体的目标计划时比较自如，而为了让集团职能主管找准角色而进行“理念”的讨论，以及为他们所处层级设立目标和工作计划，对大多数人来说却比较难。你甚至可能需要讨论一下目标将如何完成，这样可以得到一个适当的时间分配原则。如果你的公司比较喜欢权力下放，虽然这种情况可能比较极端，但最好的方式就是注重正确的日程安排。权力下放意味着可以自主决定做正确的事情，而不是随意想做做的事情。如果一个人坚持不做某项新工作，他永远不会重视它。

第三，整天围着集团高管转

在集团高管身上花费大量时间也能清楚地说明集团职能主管并未在适当的领导层级上工作。这种情形看起来的确令人高兴，集团职能主管好像是集团高管的得力助手。虽然有些关键业务确实需要集团职能主管花费很多时间和集团高管一起完成，但这种情况只能是例外而不能成为常态。集团高管不是集团职能主管的唯一服务对象，其他人也应认识到你并不是专门为他们服务或者提供帮助的，这样就不会有各种各样的无端要求了。

果断勇敢地制定日程 要帮助一位新的集团职能主管取得成功就必须帮助他们按照正确的方式分配自己的时间。经理的大部分时间可能都花在处理集团高管方面相似的老问题上。这种情况的原因通常是集团高管无法当即做出决定。集团职能主管需要清楚表达自己的意见：“这个问题我们已经深入讨论两次了，现在该是您做决定的时候了。进一步的讨论也无济于事，所以现在不应当再讨论它了。”在这个领导层面上，勇气比友情似乎更有必要，尤其是在时间紧迫的情况下。专属于集团高管的交流并为

之提供咨询意见是很重要的，但是可能还有其他同样重要或者更重要的事务需要立即解决。

企业职能主管

这一类型的经理包括企业的首席财务官、首席信息官、总法律顾问、首席人力资源官，以及诸如研发、市场、制造和运营部门（虽然其中有些战略性职能可能由公司总体控制）的领导。和集团高管一样，企业职能主管向首席执行官（或者运营总监或总裁）报告，他们的主要目的就是将自己的职能和公司联系起来，为首席执行官提供支持，发现自己所处领域的新态势。他们负责的工作从绩效标准制定到公司的运作方法和工作理念应用，无所不包。

与集团高管一样，企业职能主管必须重视设定职能发展方向，对其投入大量精力，并且培养那些能够帮助他们有效设定方向的技能。就像你想象的一样，这对于整天纠缠于公司内部复杂关系的企业职能主管来说是一个巨大的转变。现在他们必须要学会服务整个公司而不是自己的职能或业务。企业职能领导层级的关键职责就是了解公司的外部环境以及影响公司的要素，这样才能制定发展计划和应对之策。针对这部分人群，部分来自外部的要求如下所示：

- 认识商业竞争中如何发挥职能的支持以获得竞争优势。

- 了解这种职能在大范围的应用中的发展状况。

- 收集可能伤害公司的事件或行为的信息，或者向集团高管提供你所在的职能领域或一般性领域的发展机会。

另外，企业职能主管也如同集团高管一样，他们也可以从对一个关键

层级的领导者培养中获得成就感。就像集团高管培养了事业部总经理一样，企业职能主管要培养职能主管。他们必须要确保适当的培训系统和项目都已到位，而且员工要被安排到合适的部门。处于更高层级的领导者要做的则远远多于集团职能主管，他们必须要制订完整的培训计划。这就意味着从大学招聘到轮岗再到制定绩效标准和升职都是他们的职责。对整个职能培训过程进行评估可能不是处于职能层级低端人员的工作内容。当然，如果他们想要将来在更高的领导层级取得成功，这些都是必须要开始考虑的。

独特的技能要求和工作理念

虽然在某些方面企业职能主管和集团高管有些相似，但是他们有自己的要求，这些要求使其在领导梯队中处于一个较特殊的位置。我们已经讨论过某些要求，其中两个要求对企业职能主管的职责来说绝对是独有的。

首先，这些领导者必须代表整个公司而不是某一项职能。实际上，把首席信息官叫作技术方面的首席执行官，或是把首席财务官叫作财务方面的首席执行官一点都不为过。他们都必须像首席执行官一样对自己的职能领域进行思考和评估。当然，问题是，早期的职能领导却不是这样。过去这些职能领导可能积极支持所有的项目、流程、事件和报酬，它们对职能的发展都是有益的，但是对公司来说可能并非必要。对于那些作为组织高层职能领导的人员来说，这种狭小的视野是不妥当的，而且还会导致严重的后果。想要为自己的职能部门争得一些“公平的分量”会阻滞领导梯队，这会向本职能部门的员工灌输一种与公司领导层相左的观点。因此，被提升到高级职能领导层的员工必须摆脱这种职能层面的工作理念，而转向以公司为重的思维模型。

其次，他们必须重新思考职能的角色，确定职能能为公司做出什么贡献，以及如何实现这些贡献。在新经济条件下，行业沉浮不定，市场变化无常，职能主管的职责也需要发生变化。比如，当国内劳动力短缺的时候，人力资源主管可能需要采取行动来避免不恰当的招募政策。当成本、销售或新产品运转异常时，财务主管必须感知何时财务目标将难以实现。信息技术职能主管需要努力避免某一业务的命令系统无法与其他业务相匹

配的状况。企业职能主管需要具备确认职能角色必须修正的眼力和对其进行改变的勇气。

企业职能主管在错误领导层级工作的迹象

我们已经讨论了适用于该领导层级的特有领导技能、时间管理能力和工作理念。出现问题的一个最明显的迹象就是，员工是否拥有错误的价值观或者缺乏某一种关键的技能。下面是其中三类最明显的危险迹象。

围着首席执行官转 企业职能主管可能会和首席执行官频繁接触，尤其是那些权力和影响力都不同寻常的首席执行官。他们会将大部分时间和精力投入到为首席执行官收拾烂摊子。结果，他们就会丧失自己的客观立场，不能解决职能部门正在面对的一系列问题。他们也不再领导或者代表本职能部门。他人也能据此判断这位企业职能主管已经不再适合本职工作。

好出风头 能够让企业职能主管出尽风头、满足其虚荣心的活动包括出席宴会、演讲、参加行业会议、环球旅行和其他活动。虽然对职能主管来说，代表自己的公司与外部打交道很重要，但是他们也有可能因此忽视自己的本职工作。这样他们很难察觉到本职能部门正在面临的挑战。

安于现状 出现这些现象的原因是一些领导者受到职位本身的诱惑力吸引，但是同时又不愿面对职位中某些令人畏惧的方面，例如要重新定义职能的角色或者吸收新的人才。一旦公司中的其他人员不重视企业职能主管，或者他们只是首席执行官的传话筒，他们已经引发了领导梯队的问题。他们需要接受指导和培训，以学会合理分配时间，建立不偏颇的工作理念，同时还要积极关注公司的业务发展。

我们已经讨论了那些在办公室政治、外部公关和董事会等方面深陷其中的企业职能主管，他们因此没有时间阅读、研究或者思考自己职能部门的发展方向。他们也不会花很多时间去思考部门的现状，以及怎样才能使本部门为公司做出更多的贡献。当企业职能主管深陷政治旋涡的时候，他们就与职能部门的发展状况脱节了，并且重要的工作变成了维持现状。他们变得不愿意去改变，因为他们害怕与改变相关的风险。

培养企业职能主管

在这个领导层级上，关键的一点就是自我发展。首席执行官通常会提供方向，但是这一般是不够的。下面的发展建议主要是针对自我发展的，因为这是最实际的开发活动。

尽早获取专家对职能部门的意见 要重视专业的意见而不是自己的判断，这是最基本的要求。专家需要尽可能早地对已经发生的绩效、每个领导层级关键职能经理的技能、职能发展状况以及业务发展的需要进行评估。专家一般都能提供一些启发性的意见，尤其是那些在同一领域内其他公司或是在前几名的知名公司工作过的专家。有了专家提供的信息，你就能更好地就时间、精力和资金的分配做出决策。

与首席执行官以及各个层级的关键领导进行沟通并确认你的计划 and 目标 首席执行官不是你的唯一客户，公司里的每一个人都依赖于你的职能部门所提供的服务，所以你可以从各个层级获得反馈意见。清楚地认识你的职能部门被其余部门所期望的价值以及你们所能创造的实际价值非常重要。你必须与所有层级的领导都保持联系，否则你就无法管理自己的部门。

个人定期和各层级部门交流 你需要从内部客户那里获取一手信息，他们也需要直接听到你的信息。至少每个月要去与他们交流一次（开始的时候可以每周一次）。不要局限在公司高管层面，要努力使自己深入到各个部门中。

区别紧急事件和重要事件 所有的职能领导都必须要对紧急问题做出回应。当然，送到你办公桌上的事件都会加上“紧急”的标签。你需要确定哪些是真正紧急的事件。虽然处理紧急事件会让你觉得很有成就感，但是这种感觉并不会让你成为一个真正的企业职能主管。你需要关注重要事件，也就是那些会对关键战略产生直接影响的事件。有时候“紧急”仅仅意味着有人想要立刻解决这个问题。查一查是谁以及他为何想要解决它，估计一下要花费的时间。不要将你超过一半的时间用来处理紧急事件。和首席执行官一样，你要对长期绩效负责，所以你一定要平衡好紧急事件和重要事件之间的关系。如果你整天忙于处理紧急事件，就问问自己你在按照谁的日程工作，这对公司战略产生了什么影响，以及你将如何重建平衡。在高级职能层级上的成功经理不会受到短期成效的诱惑，他们知道重视真正的成长，以期取得长远胜利。

常见问题

问：在高层级职能部门，你们最常发现的错误是什么？

答：最常见的错误也就是我们本书里一直强调的错误：仅仅着眼于职能性工作。虽然高层职能工作非常重要，但是它还是要服务于短期的、长期的业务及公司的成功发展。下面是一些企业职能主管需要回绝的职能任务的例子：追求有关信息技术的最新信息，它们实际上对业务发展没有助益；不加变动地采用培训方提供的现成课程，该课程无助于员工在工作岗位上提升业绩；要求获得那些仅仅满足职能部门需要的冗余信息。高层职能领导必须意识到，他们和其他经理一样需要同时对短期效益和长期效益

负责。职能方面的投资、项目、数据需求、报告都应当能够帮助公司在当前和今后的市场上提升竞争力。他们还应该帮助维系公司的长久发展，仅仅满足职能本身的绩效标准是远远不够的。

问：在把我的工作与公司职能部门工作对接时，以及执行某项具体任务时，我怎样才能保证自己处于正确的层级上？

答：“全球顶尖的专家会怎样进行这项工作？”这是你应该问自己的第一个问题。你必须提供高质量的工作成果，而非仅仅完成工作。在很多时候，低标准或者平平的工作表现都很常见。虽然你并非总要按照专家级的标准工作（成本或速度都让这一标准难以实施），但是你应该清楚自己的工作打了折扣，而且你要和工作对象解释你这样做的原因。你需要问自己的第二个问题是：“我将如何增加恰当的价值？”你必须清楚你“真正”的客户是谁，而且还要和他们就你要提供的三四个产品进行沟通。客户有权在项目运行方面提出自己的意见。真正意识到你必须增加价值会驱使你从终端用户的角度思考问题。第三个问题是：“我们可以选择的方案是什么？”假如我们多花些时间进行沟通，假如我们更加清楚自己想要什么，我们的绩效就能够翻番。将你的工作看作一项事业而非仅仅是一个活计，这会产生天壤之别。

问：你们是否听到首席执行官或者企业高管抱怨集团或企业职能部门的工作？

答：最常见的抱怨就是工作没有完成，实际上应该能检查出来的错误却没能发现。没有考虑其他替代方案，想到一个方案就马上提交了。事业部领导需要相信他们的支持性团队，他们真的不想成为纠错员和校对者。

工作未完成有很多原因，例如时间紧张、资源缺乏以及聘用了太多新人等。在最新的职能工具没有修订以适应公司需要之前就直接交给首席执行官或者公司高管也是常见现象。

一线观察

·公司内部的领导梯队模型在职能路径上的阻滞现象非常普遍。将资历尚浅的员工放置在高级员工的位置上似乎是一个可能的原因。我们不是对年轻员工存在偏见，我们承认管理层想要奖励最优秀、最聪明的新员工，而且想要通过将他们纳入到公司管理层来留住人才。但是自从本书出版以来，我们就发现很多处于不合适领导层级的新员工。虽然大多数公司为新员工提供了一些位置以体验1~2年真正的职能工作、学习工作标准，以及拓宽自己的事业，但是公司不应当让这些尚未成熟的员工长期占据这些位置。这些年轻人错估了自己的重要性，并且期待着下一个岗位将会有更重大的任务。实际上，公司里的大部分新员工还不能担负起充分的责任。他们能够提供支持、参与管理、跟进前辈、测算考量、整理校对、出席会议，如是等等。但是要成为一个真正对公司有贡献的员工至少需要20年的经验。大多数这样的工作都需要专家级别的人员完成。因此，年轻人最好一开始就出现在“管理自我”的职位上，在这个职位上他们能够担负起真正的职责，并且通过同辈小组共同发展的形式从中学习并做出贡献。

·理解业务的运营过程需要一类特定环境，在此环境中每个人必须重视对外的客户服务、了解竞争对手，以及明晰竞争压力。公司领导层级梯队不会提供这样的环境，公司所提供的职位可能看起来是一个比较体面的职

业踏板，但是它对很多新人来说也可能是职业陷阱。

·选择成为一位公司高管的下属并不会阻碍你成为事业部总经理。实际上，担任集团的首席财务官或者集团营销主管将成为事业部总经理有效的准备阶段。你有机会同时了解各个部门的业务，这样你就能进行全面的比较，也可以体验最佳的实践机会。你还可以学习公司高管如何使业务成功的思维方式。同时你也有机会和几位事业部总经理一起工作，并且从他们的工作中汲取经验。所有这些都能为你今后成为一名事业部总经理奠定坚实的基础。

·采纳公司高管的工作理念能帮助你在集团职能主管的岗位上获得成功。组合战略，帮助事业部总经理成长，将业务和公司整体发展关系起来，承担未尽的职责，所有这些都适用于集团职能主管。很多集团职能主管变成了公司领导的傀儡，他们只关注自己职能部门的工作。虽然职能工作必须要做好，但是这并不是职能主管所有的工作内容。能够帮助公司业务发展的具体工作也是工作的一部分。这里还有很大的学习空间。和集团领导以及事业部总经理进行恰当的沟通，你就能获得真正的业务知识和才能。获得这些业务知识会使你成为更好的职能领导候选人。

·对于公司更低层级的员工（也就是那些向首席财务官或者首席人力资源官负责的员工）来说，要定位员工在领导梯队中的位置非常困难。就像我们前面提及的那样，这个模型是为所有层级的员工设计的（从新员工到首席执行官）。公司低层员工是其中一个支路，这需要对领导梯队模型进行一定的修改。要分辨职能主管在领导梯队模型中的位置是不是延伸到公司经理层非常容易。

第13章 教练辅导

教练辅导所要面对的最大挑战之一就是以富有激励的方式进行沟通，而领导梯队模型则有助于实现这个目标。有时候与人沟通非常困难，即使是和那些高智商的成功领导者也是如此。让他们转变工作理念、提升新的领导技能和调整时间管理能力，不管是打算给“胡萝卜”还是“大棒”，领导梯队模型都是一种具有激励性的工具。如果给“大棒”，领导梯队模型能立刻让人意识到他们在错误的领导层级上工作（对照他们现有的职位）。如果给“胡萝卜”，领导梯队模型则非常清楚地描述了为实现具体的职业目标所需要的行为和态度。

领导梯队模型还可以帮助领导者确定自己在领导梯队中的位置。在大多数教练辅导中，有的领导者会提出下面这些问题（虽然可能不完全一样）：

我处于领导梯队模型的哪一个阶段？

领导者想要给自己定位，想知道他们现在所处的位置，将要去向哪里，以及怎样才能到达目的地。领导梯队中的六个层级定义能够帮助领导者准确定位自己。更重要的是，虽然大多数人在直觉上认为职位头衔是有效的定位标准，但是在领导梯队模型中不是这样的（职位有时候具有迷惑性，在硅谷，几乎每一个人都是副总裁）。从很多方面来说，这六个领导层级都能和心理发展的各个阶段对应起来，比如，儿童的心理发展阶段，它们代表了一个领导者的渐进发展过程，一旦按照这个层级结构将人员进行归类，教练辅导将会变得容易些。

最后，由于领导梯队模型足够简洁明了，它也是一种很好的教练辅导工具。人们很容易就能“掌握”它。领导者意识到，如果他们想要在部门总监层级获得成功，他们需要放弃某些让他们在一线经理岗位取得成功的理念和技能。当然，放弃是一件困难的事情，但是使用领导梯队模型就能相对容易一些，它能够帮助人们意识到，或者是开始思考他们为什么必须放弃那些东西。

教练辅导框架

我们发现，在教练辅导中使用领导梯队模型的一种最佳方式就是采用下述三个问题组成的框架。下面就是在教练辅导课程中需要提出的三个关键性问题以及这些问题的目的（你需要获取与领导梯队相关的内容，如表13-1所示）。

表 13-1

问 题	目 的
1. 谈谈你的职业发展——你经历的每个职务、工作的具体内容、工作成就、重大挑战和学习状况	1. 找出此人在领导梯队中的位置，此人是不是没有实现某个层级的领导力转型？他是否掌握了每一个领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念
2. 谈谈你现在职位的工作？你所面临的问题、挑战和成就是什么？你的工作日程是怎样的？要完成现在的工作，你主要依靠哪些技能？你在工作中的信念是什么	2. 确定此人是否了解或者掌握了他所处领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念，或者他是否已经开始了解这些要求？根据他们的回答和客观信息（例如，上级的看法、360 度评估等）评估此人是否需要进一步的教练辅导
3. 你的职业抱负是什么	3. 根据此人现在的状态和他渴望的领导层级确定未来的培养需求。提供为达到该层级要求需要经历的历练。基于第一个问题和第二个问题的答案，向此人表明，你认为他要实现下一个领导发展阶段的目标是否实际

运用领导梯队模型图示教练辅导领导者，最好是在第二个问题和第三个问题提出之后再开始这么做。一旦你比较清楚地了解了这个人的领导技能、时间管理能力和工作理念，你就可以使用领导梯队模型图了，此人在图中的位置也得以确定。

让我们用山姆和他的教练琳达（一名人力资源高管）的例子来说明这个框架。琳达尝试就山姆在领导一家制药公司时出现的问题进行指导。在一位外部教练的协助下，琳达确定山姆具有领导力转型的潜能。山姆四年前在一所名牌大学完成了MBA学位之后加入了公司，他的晋升速度相当快。琳达刚开始对其进行教练辅导的时候，山姆正在领导一个产品开发团队，其中有5位山姆的直接下属，以及公司中其他部门的30位员工。可是，他的团队成员之间关系紧张、整体士气低落。

当琳达第一次见到山姆的时候，她发觉山姆之前从未接受过教练辅导。为了缓解山姆的紧张情绪，琳达强调说，教练辅导只是针对职业发展，其目的是找到影响他绩效的问题所在，并且获得他的承诺通过制订一个发展计划来解决这个问题。琳达首先关注的是山姆的背景和先前的工作经验。她发现山姆刚进公司时是普通员工，后来在一个子公司承担战略性营销工作。在过去的两年里，山姆一直负责该份工作。在他们交谈的过程中，琳达发现山姆已经跳过了第一个领导力发展阶段，他从来没有获得机会发展一线经理的能力。虽然山姆在一个重要的职位上实现了良好的个人业绩，但是他从来没有在一线经理的职位上从事过管理工作。

根据山姆对于问题的回答，以及360度反馈意见，琳达意识到，山姆在管理下级和其他组织成员的时候能力欠缺。虽然他善于传达指令和制定战略，但是他不能有效地提供回馈、设定具体的目标以及处理下属糟糕的工作表现。团队中业绩好的成员对于山姆不能有效处理其他业绩较差的成员感到很是烦恼，因为这些表现欠佳的成员在拖整个团队的后腿。

在讨论了这些问题之后，琳达向山姆展示了领导梯队模型图，并解释

了不同的领导力发展阶段的要求。当她解释为什么他被认为是跨越了第一个发展阶段（以及大量年轻有为的员工都错过了这一阶段），山姆的戒心消除了，他也更愿意改变自己。当山姆看到第一个发展阶段所需的领导技能、时间管理能力和工作理念也是其他阶段的要求内容时，他更为迫切地想聆听和学习这些内容。山姆认为自己的职业目标是“至少成为一名事业部总经理”，琳达能够向他展示如何通过教练辅导帮助其实现这一目标。

清晰、完整和令人信服的反馈

与以前相比，如今的领导者越来越期望能对其下属进行教练辅导。我们赞同的一个理论是，通过学习成为一位领导者的最佳方式就是“在职锻炼”。为了从经验中获得最大价值，人们必须得到反馈，并对其进行反思。但是，经理们通常没有接受过如何提供建设性反馈意见的教练辅导，因而很难自如地开展此项活动。他们一般会依赖书本知识以及某些特定教练辅导技术为主的培训（例如，在教练辅导时与教练对象签订一份教练辅导合同），但是，一旦要他们提供进一步开发领导力的看法和具体的行为计划时，他们就无力向前了。

领导梯队模型是一种极佳的反馈载体。为了在教练辅导下属的时候将领导梯队模型的价值最大化，请谨记以下原则。

使用领导梯队模型让对方明确预期 领导梯队发生阻塞的一种情形是，经理们不清楚别人对自己的预期。他们或是没有得到清晰的指令需要做什么事情，或是得到了错误或误导的建议。结果，他们疲于奔命却一无所得，有些人或许干脆离开公司。

掌握了领导梯队模型之后，你就会对教练辅导行为心中有数。在找出了某个领导层级所需的领导技能、时间管理能力和工作理念之后，确定下属是否具备这些特质，以及他们在哪些方面有所欠缺。要保证将他们的行为和态度（不管是在接受教练辅导时自我宣称的，还是通过诸如360度反馈之类的其他来源获知的），与领导技能、时间管理能力和工作理念联系起来。例如，“我们希望你能重视教练辅导他人，并且帮助他们获得成

功，但是就像你自己说的那样，你最大的职业成就感来自于当你的团队让你失望时，你一个人挽救了整个项目”。

尽量保持简单 教练辅导一般是按照人力资源管理的模型进行的。将教练辅导变得复杂的不仅仅是人力资源的过错，有时候经理们也会认为使用复杂和过于正式的术语，或者制订烦琐冗长的领导力发展计划很有诱惑力。也许你可能注意到，领导梯队模型依赖于直白简单的语言，这些语言每个人都容易掌握。他们都能知道什么是领导技能、时间管理和工作理念。在讨论成功完成领导力转型的必需条件时，尽量使用这些简单清晰的语言。

全面考虑领导层级的前后关系 不要将重点局限在某一个领导力发展阶段。我们发现，人们在了解全面的情况后更愿意对教练辅导做出积极热情的回应。不要仅仅谈论某个直接相关的领导层级，还要关注与该领导层级相邻的上下层级，这样你就给被教练辅导者提供了一个发展蓝图的大致框架。我们还发现，分享领导力转型潜能的信息，以及使用第9章讨论过的绩效圆圈模型可以帮助你丰富教练辅导内容。

关注少数几个教练辅导项目 参加教练辅导的人很容易感到疲倦。一个全面的教练辅导模型可能有很多方面的要求。一次关注两个项目，最多三个。在学员们掌握了这些之后，可以再增加两个。记住，学员们都有自己的全职工作。

鲍勃和马丁的故事

让我们来看看这种教练辅导和反馈方式如何帮助一家跨国公司的职能主管。鲍勃是一家大型消费品公司的某运营部门的财务主管。马丁是这个

部门的老板，他感觉鲍勃是一个非常出色的财务主管，鲍勃的工作有力地支持了公司的发展，也深受同事的尊敬。但是马丁也意识到，当自己尝试要制定一个新的战略和愿景的时候，鲍勃并没有给予多少帮助。制定战略是马丁的一项主要职责，而且公司面临巨大压力，需要马丁快速制定应对战略。虽然鲍勃对马丁制定的战略很支持，但是他并没有在其中发挥积极的作用。马丁决定对鲍勃进行教练辅导，这不仅是因为他需要鲍勃提供帮助，而且还因为他认为鲍勃是公司里最聪明、最具潜力的年轻领导者之一。但是在过去的两年中，马丁已经确信，鲍勃并没有尽力关心公司面临的竞争力问题。

马丁原先和鲍勃讨论过这些问题，他感觉到鲍勃把自己当作是“财务人员”而不是公司的一位“全面合作伙伴”。虽然鲍勃说他尝试改变，但是成效并不显著。之后，马丁开始运用领导梯队模型来教练辅导鲍勃。当马丁向鲍勃介绍领导梯队图的时候，鲍勃首先注意到的就是他已经掌握了所处领导层级的某些要求，他擅长进行财务方面的短期决策，也善于这一领域的长远规划，但是在对业务进行整体思考、长期发展方向和目标确定方面，他感到自己能力不够，他承认这是他所欠缺的地方。

并不是领导梯队模型中的某些文字，而是领导梯队模型的全面框架让鲍勃意识到问题所在。就像鲍勃自己说的，“我从来没有意识到自己是整个领导梯队的一部分，而是仅仅从一个职位的角度思考自己的职责”。鲍勃告诉马丁，他确认自己是公司里“最牛的职能主管”，而且也可能是最好的专业人员。但是鲍勃意识到，从领导梯队模型的角度来说自己并不是最好的，这不仅因为他缺乏某些领导技能和时间管理能力，而且还因为他自己的工作理念停留在一线经理的水平。

这一点让鲍勃大为震惊，他重新认清了如何在现有领导层级上获得全面发展。他还意识到，这些要求是进入下一个领导层级的必要条件。通过领导梯队模型，马丁指出，职能主管的一个共同缺点就是“不重视自己所缺乏的能力”。鲍勃从来没有表达过自己的工作理念，他告诉马丁，他最重视的就是运用自己在财务方面的专业知识来解决公司面临的棘手问题。非但没有重视自己的缺陷，鲍勃还忽视了某些事情的价值，比如，花时间去研究公司战略。一直到现在，他一直在避免接触和学习这方面的知识。在知道了这些事情的重要性之后，鲍勃向马丁承诺，他会尝试奋起直追，为公司的全面发展做出贡献。最后，鲍勃和马丁制订了一个非正式（不断加码）的教练辅导计划，计划中指定了公司里三位优秀的战略规划人员，他们将会帮助鲍勃提升其战略思维能力（马丁组织了相关的碰头会，并安排鲍勃参与一个战略开发团队）。在六个月内，鲍勃的战略意识和能力都大大提升，他已经能够在马丁的业务计划会议上自如地表达自己的看法了。

适时放手

很多教练的苦恼在于，人们不愿意改变某些负面的行为和消极的态度。不管教练说什么、做什么，也不管某些人想要改变自己的愿望有多迫切，他们还是会固守某种管理方式。只要那些不愿意放弃在上一个领导层级获得成功的行为模型的经理存在，领导梯队就会因此而阻滞，而教练辅导就是一种帮助他们放弃那些行为的很好途径。

不管你运用什么样的教练辅导技巧，如果你只是进行常规的负面警告或者正面强化，而不往更深的层次教练辅导学员，你的教练辅导效果就不能持久。告诉某人如果他不停止现在的行为方式就会被辞退，或者承诺如果他们改变自己的工作方式就会获得晋升，这些都是远远不够的，或者只是在一段时间内奏效。人们在面对这些警告和允诺的时候只会对短期行为进行调整，他们可能会很快升到更高一个领导层，看起来好像得到了成长，事实上，他们只是带来了更严重的阻滞，因为现在他们仍旧在不合适的领导层上工作，并且现在所在的领导层级更高了。不可避免地，他们很有可能继续依赖以前习惯的领导技能、时间管理能力和工作理念。教练需要让学员们深刻体会到，为什么他们要放弃这些旧的、让自己感觉舒服的工作方式，还要帮助学员们理解，为什么放弃这些方式对他们的职业发展和企业来说非常重要。领导梯队模型能够帮助实现两个目标。

激发更深入的理解 要求领导者们做出改变有许多“表面”原因。有人告诉他们，他们的下属并没有对其提供最大的支持，或是他们缺少有效完成工作的重要能力。虽然这些理由很充分，但是并不能对他们产生足够的

影响。领导梯队模型为教练辅导提供了一个可以产生更好效果的方法。领导梯队的逻辑有助于让人们认识到，关于改变的要求并不是主观意义上的或是可有可无的。当教练告诉某个领导者必须停止参与直接下属工作的行为时，他可以将这个要求以领导力开发的形式提出来。如果你打算通过第二个领导力发展阶段，需要放弃理念A并适应理念B，必须放弃技能C而习得技能D，必须放弃这种时间分配方式而以另一种方式来分配时间。教练可以告诉领导者他过去、现在和将来的领导角色的合适行为是什么。建立成熟的领导观念，并随着个人发展将“幼稚的”领导方式抛诸脑后，你就能更轻松地抛弃原先秉持的行为。

促进反思 意识到自己未能执行所在领导层级的工作要求会让你非常吃惊。你首先要意识到某件事出错了，但更重要的是要意识到你做的工作比实际所在层级低一级或更多级。领导梯队的概念耐人寻味。教练能够通过指出领导者在领导技能、时间管理能力和工作理念方面的不足，来颠覆他们的自满情绪。请记住，我们在这里讨论的都是最优秀、最聪明的领导者。通常，他们都会沉浸在自己职业生涯中已经取得的成功上。很有可能他们觉得，如果继续之前的行为方式并努力工作，自己的未来还会取得同样的成功。他们需要仔细思考的是，领导力由许多阶段构成，不管出于哪个原因，他们至少在一个领导力发展阶段上已经失败了。教练需要传达出这样的信息：无论从领导者自身的职业发展还是企业的未来着眼，他们都需要冷静下来，好好思考一下自己属于哪种类型的领导者，以及想成为哪种类型的领导者。领导梯队模型在实现这一目标方面是一个快速、有效的工具。

从领导力发展的角度重新定义教练式领导

教练辅导经常要涉及问题的解决方案。当领导者有一名才华突出但存在诸多问题的直接下属，又想以不同于传统的（通常也是效率低下的）方式与他打交道时，他们会运用教练辅导的方式来处理。所以，他们与直接下属安排好时间，然后尝试以更加“个人的”方式与他交谈。领导者不是以上司的身份与直接下属交谈，而是从心理、情感和职业发展的角度去尝试沟通。虽然这种方式很好，但是仍没有改变这一事实：教练辅导的重点仍然是解决问题。

蒂娜的故事

领导梯队的教练辅导方法确实能够解决个人的问题，但它真正关注的是如何培养全面的领导者。从另一角度来说，各种问题的解决都是基于领导梯队模型这个大的背景。例如，不到一年前，蒂娜升任了某项业务的事业部总经理，她所在的业务部门属于中等规模。之前，在蒂娜还是一名职能主管（销售）的时候就备受关注，她创造性地对职能领域做出了修改，使其更能适应新的、多样化的客户要求。然而，蒂娜不善于从不同的角度思考全面的业务，也就是从“我们能不能做”到“我们该不该做”转变，这对事业部总经理来说是个非常重要的职责。

蒂娜曾在不止一个项目中贸然行动，她迅速调集资源以尽可能快速有效地完成工作，却没有停下来想一想在业务目标的大框架内，这个项目是否值得去做，以及结果是否具备可持续性。蒂娜的上司也注意到，她很少在盈利能力或长期发展问题研讨会议上分享自己的想法，而是仍旧停留在

销售导向的战术思维上。

蒂娜的老板使用领导梯队模型对她进行教练辅导。他并没有试图从蒂娜那里获得有关“解决”其问题的承诺，或是质疑她为什么犯这样的错误，而是向她解释了职能主管和事业部总经理在工作理念上的区别，不仅如此，他还谈到了其他领导层级间的工作理念差异。很快，蒂娜就意识到，自己虽然具备了事业部总经理所需要的许多领导技能，但却缺乏适当的工作理念。一旦她意识到她的问题来自于自己的职能性理念，她就会愿意根据自己的新职务重新去评价那些工作理念。经过一番思考，蒂娜开始有意识地做出努力，使用与自己所处的领导层级相一致的工作理念，并且开始改变自己的工作方式。

按照领导梯队模型进行教练辅导，而不是处理最棘手的问题并不总是一件容易的事情。领导者经常会尝试“处理”和解决问题，而不是提高个人的领导能力。为了避免单纯的处理问题的心态，需要通过教练辅导方法重点处理好以下几方面的事务。

帮助领导者全面开发潜能 无论是转变、成长还是熟练，都要围绕这一潜能开发设计教练辅导项目。讨论领导者需要怎样做才能在他们目前所处的领导层上实现这些潜能的看法。不要忘记领导潜能（包括潜能的定义和识别）通常是变化的。

提供可靠的评估结果 要根据领导者的领导技能、时间管理能力和工作理念来确定其在领导梯队中的位置，进而实施有效沟通，即使他们个人的表现尚达不到所在领导层的要求。通过让他们了解怎样才能成为领导者，教练能够培养出他们的领导意识，并且形成开发与领导层级相符的态

度和行为的兴趣。

对个人和企业都有益处 当教练将注意力放在问题本身的时候，他们也只是将重点放在企业层面。换句话说，他们实际上是对正在接收教练辅导的人说：“如果你们不再引起这样的问题，那么企业就会好起来。”教练式领导应当包括如何帮助员工个人进行自我提升，领导梯队也有助于理解行为的改变将如何使领导者的职业生涯受益。

不过，领导梯队模型是一个能够让企业各层次领导者更方便地接受教练辅导的工具。它清晰的表达方式和视角将有助于教练把自己观点的影响发挥到最大程度。正如我们之前所指出的那样，教练辅导是各级领导者的关键任务。

常见问题

问：在选择教练的时候，我们应该采用什么标准？

答：关键是要有学员所在领导层级的工作经验。另一个重要的标准是有处理现有问题的经验。亲自解决过学员面临问题的教练，其所拥有的实践经验对学员非常有用。其他重要的标准就是要有理解各个领导层级所要求的知识和经验，清楚地沟通相关知识，建立一种教练辅导关系，以及帮助学员提高自信心的能力。一位优秀的教练应该能够鉴别思想上接受建议和实际上做出改变这两种情况。教练辅导的费用和所在地域并不属于选择的标准。如果教练结果关系到企业成功与否，费用就应该放在次要位置。我们发现，很少有公司按照教练解决现有具体问题的知识水平对其进

行评估，而这个因素却比费用重要很多——如果考虑到事关公司命运的话。

问：在进行教练辅导的时候，我们应该什么时候关注现在的工作，什么时候关注未来的工作？

答：在你确信学员已经能够胜任现有工作之前，都要将教练辅导的重点放在当前的职位上。对于那些业绩卓越的学员，可以在教练辅导中加强未来工作。只有在学员业绩远远超出当前职位的预期之后，才能考虑针对未来的潜能开发的教练辅导（也就是针对未来工作的教练辅导）。要确保教练辅导不会让学员在达到自己当前的基本要求之前好高骛远。最具进取心的员工也是最好的学员。不要让学员们过度自信，只有当他们满足当前职位对其的要求时，才促使他们去思考下一个职位的问题。

问：教练辅导和导师制之间有什么区别？

答：教练辅导一般关注的是解决现有工作问题，如何在现有职位上获得成功，其中大概10%~15%的重点放在下一个职位之上。导师制则相反，它将大部分的重点放在今后的发展之上（比例占到80%~85%），只有15%~20%的部分关注当前的工作表现。这两个词有互用的倾向，但应该清楚这两者强调的重点有所不同。

一线观察

·实际中的教练辅导往往质量平平甚至质量低劣。下面是我们发现的一些具体的问题：教练没有相应的资质，没有明确的教练辅导目标以及教练

辅导效果评估，工作标准太低，领导者们将自己托付给没有经过严格训练的教练，员工们指望教练辅导能带来神奇效果。在本书第1版中，我们没有具体论述如何才能使教练辅导产生实效并对企业有利。让学员感觉到更好并不是一个真正有效的教练结果。

不要低估了教练辅导对成为一名优秀领导者的重要性。本书出版之后，在与公司进行合作的过程中，我们将教练辅导列为领导者职责的一部分，这一点深受各个公司的赞赏。当领导者了解到教练辅导下属能够更为有效地工作，有助于提升公司绩效的时候，他们也更加能够体会到教练辅导的价值。如果要将教练辅导任务交给一家声誉卓著，但对公司情况不够了解的教练辅导机构，公司老板就要亲自参与，否则无法实现教练辅导的价值。聘用一位专业的教练并不能减轻老板的责任。老板必须：①清晰沟通预期目标；②花时间和教练沟通，确保他能够胜任自己的工作；③跟踪教练辅导进度；④对结果进行测量；⑤确定教练辅导任务何时完成，如果没有改善，解聘教练。

对教练的选择需要一个好的选拔标准。不幸的是，我们发现，很多领导者都没有这个选拔标准。他们根据：①知名度、②地域是否方便、③教练价格、④中间人或者“教练公司”的推荐来选择教练。领导者们很少根据教练过去参与解决具体问题的成果来选择。我们相信，“多面手”一般鲜有价值。相关问题的专家，例如针对战略规划教练辅导的战略规划专家、从事员工选聘教练辅导的选聘专家等，都是公司的应有选择。如果你不能确定具体的教练辅导需求，你就不应该聘用教练。你可以自己进行教练辅导，直到你确认自己不具备某种技能或能力，或者不能够承担这一教练任务时再去聘用他人。多面手型的教练（他们一般去年在进行高管研究，前

年在搞组织开发，大前年的工作又是离职安排）不会有太大帮助。在你想要完成的工作领域拥有经验的教练最有价值，即使他们的教练辅导技术并不完美也没有大碍。这就是为什么你本人可能才是下属的最佳教练的原因所在。

人们都高度重视学习，却不重视教练辅导。大多数人都愿意自学却不愿意被人教练辅导。领导者如果将教练辅导作为与下属对话的正常构成，将会取得最好的效果。在和下属讨论某个问题的时候分享一些想法和先前的成功经验，无疑是最具影响力的。其实完全不需要“教练辅导”这个特殊的环节。那些成功进行教练辅导的领导一般都在日常管理中有效地进行了教练辅导。员工们似乎也更愿意接受这种方式。当然，有些员工还是愿意有一个“教练”，这表示公司最重视自己，并优先考虑他们的发展。业绩提升是教练辅导的一个关键，老板通常掌握着员工业绩提升的关键因素，而且他完全可以亲自教练辅导下属，不用聘请外部教练以增加公司成本。

第14章 领导梯队模型惠及全员

创建一个领导梯队模型需要的不仅仅是书面的文字和图表，更要求广大员工改变行为方式，尤其是组织最高领导层级的成员。首席执行官、集团高管和事业部总经理都需要审视自己的领导技能、时间管理能力和工作理念。如果他们发现自己没有在正确的层级上工作，就需要自己首先迈出第一步，将领导技能、时间管理能力和工作理念提升到与所在层级相匹配的水平之上。

要实现这些转变可能会面临巨大的阻碍，这会带来一些问题。很多高级管理人员并不愿意改变“让他们到达高层职位”的行为方式。很多企业并不重视对高级管理人员的培训，因此缺乏鼓励行为改变的激励措施和支持。而且，人力资源部门有时并不了解高层管理者的工作，也没有积极参与业务战略和发展要求的制定，所以也无法提供很多必要的支持。

但是，这些障碍也是很容易克服的。领导梯队模型为改变领导及其他员工的行为方式提供了理论和实践指导。我们相信领导梯队理论（六个不同的领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念）会让组织和员工对领导层级有不同的认识。当今世界人才争夺战愈演愈烈。领导梯队模型提供了一种在人才竞争中胜出的方式。

不管你在企业的哪个职位上，都可以应用领导梯队模型来思考、谈论和决策如何培养企业的人才。此时，你可能需要说服自己和其他人，采用领导梯队模型是很有必要的。一些人可能更愿意花钱去聘请业界明星人物，其他人则对抛弃传统的领导发展模型犹豫不决。

鉴于以上原因，我们来看一个来自万豪国际酒店集团的真实案例，该案例是关于万豪国际如何采用领导梯队模型的，它探讨了在当前和今后阶段，领导梯队模型对企业与个人的多样化收益。在某种程度上，我们已经论述了将合适的人安排在合适的位置上所带来的最大好处：如果领导梯队模型完整且运作正常，企业的整体业绩能得到提升，并且能够实现并保持竞争优势。对于特定的团队和个人来说还有很多其他的积极影响，我们不再详细讨论，这些积极的影响可以帮助你构建并使用该梯队模型。

使领导力开发成为核心竞争力：万豪国际的最佳实践

在新经济时代，房地产巨头万豪国际把自己打造成一个领导人才辈出的企业。万豪国际的成功经验在很多地方都有记述。万豪始建于1927年，最早是A&W汽水特许经销商，现在万豪已经发展成一家拥有180亿美元资产的国际性企业，管理着全球10个品牌下的2000多家酒店、高级生活社区、假日旅馆和行政公寓。万豪国际主席兼首席执行官比尔·马里奥特始终记着其父亲也就是公司创始人的一句话：“成功永远没有止境。”他在1997年让总裁兼首席运营官比尔·肖和人力资源主管布伦达·基根在公司内部建立领导力开发项目。马里奥特知道，他需要一个强大的领导人才库来支持公司的快速成长计划，并且为公司在日益复杂和技术网络化趋势明显的全球商业环境中实施竞争行动做好准备。

基根意识到，即使公司在业界因其实力雄厚的管理团队而闻名，但是公司还是需要一个全新的意识和技能基础来推动和强化领导梯队模型。早在1998年的时候，基根就聘请了戴维负责该项事务，戴维是花旗集团人力资源部门高级管理人员，拥有工业和组织心理学博士学位。在花旗集团期间，戴维在该公司的全球化战略转型中发挥了不可或缺的作用，他为公司

构建了高水准的领导力开发系统。另外，他还重点采用领导梯队模型，使企业各层级的经理人员都得到培训。随着花旗集团领导力发展系统的不断完善，戴维开始设想如何规划领导力发展程序，使员工、经理以及人力资源专业人士的角色能够形成有效的互补，而领导梯队模型所提供的框架和语言使他的设想变成可能。被聘为领导力发展项目的主管之后，戴维和万豪的同事通力合作，在吸收先前经验教训的同时也找到了最佳的实践方式。他们已经创建了一个既能反映万豪公司文化背景，又能应对全球经营挑战的系统。

马里奥特的努力的确卓有成效，除了建立起一个更宏大的杰出管理人才储备之外，万豪集团很有可能从中获得更多的收益。马里奥特想要得到华尔街的认可，他的股票估值要能够和其他著名品牌比肩，而不是仅仅限于宾馆行业。如果注意到这些知名品牌的影响力以及在盈利方面的经营记录，就会更加清楚如何成为这样的品牌。最近的研究显示，“管理质量”已经成为投资决策中一个越来越重要的因素。这可能是因为投资者认为一个拥有稳固、明确的领导梯队的企业更有可能创造持续性的利润。一个企业的“领导品牌”可以成为当今投资领域中极其有价值的一项资产。因此，马里奥特在领导力开发上的创新举动以及万豪在全球的品牌地位和经济实力能够保证公司在未来的良性发展。

万豪的领导力开发系统是建立在共同而又朴素的信念、实践和语言之上的，它们之间相互依存，并且拥有一个共同的领导梯队模型基础，因此强劲有力。

万豪领导力开发系统的一个根本原则是，一个公司的高级管理团队的

素质会对人才梯队产生最重要的影响。与此相关的第二个原则是，高级经理们必须在开发下属层级的人才储备方面担负责任。总裁兼首席运营官肖本人就参与其中，实施直接领导职责，他亲自负责开发人才储备。他的每一位直接下属也都这么干。万豪国际250名最高级职位的候选人都参加了一个结构化的领导评估面试。评估面试、选拔程序以及新任领导的培训规划都以工作说明作为指导。

万豪领导力开发工作的第一项举措就是建立人力资本执行委员会。委员会由总裁兼首席运营官主持，其成员都是公司最高级管理人员，他们负责制定业务战略、经营其他形式的资本（例如财务资本）以及做出重要决策（例如企业收购）。与麦肯锡公司1998年的人才战争研究中所提出的准则一致，万豪已经将领导力开发提升到企业最重要的议事日程上来。委员会积极参与公司未来领导的确定、评估和培训，并且参与战略和政策的制定以强化万豪领导梯队。

万豪领导力开发系统的基石就是领导才能开发细则（LTDI）。这个开发细则是一套程序，万豪可以使用这个程序来评估各领导层人才的实力，确定当前已经做好准备能够获得晋升的经理。这个程序能保证所有经理的领导力开发都与领导梯队模型所设定的一致。万豪最初在250名最高级经理中使用了LTDI，现在这一细则已经推广到企业所有领导层级。

万豪的高级人力资源经理应掌握以下专业技能：管理人才的评估和开发、拟定工作规范以及诊断阻碍或促进员工绩效的组织问题等。万豪业绩优秀的高级一线经理都逐步接受此类技能培训。这是因为大家都意识到这样一个事实，那就是在新经济中，人力资源的有效性，尤其是领导人才的

培养，将是决定竞争力的确定性因素。人力资源经理和一线经理的培训都要从领导梯队模型的使用开始。

万豪的领导力开发系统为经理们提供了工具，帮助他们对稀缺的培训资源做出合理的分配。在大多数公司里，这一决策都要求领导力开发的理念发生转变。万豪并不是主要依赖外部的教育或是最新、最时髦的理论，其领导力开发系统重点使用工作中的实际情境来促进经理的发展。而且，经理们被培训成从投资回报率的视角来考虑职业发展问题，同时将实现预期业绩目标的可能性考虑在内。这就保证了培训资源以一种最优化的方式得以配置。根据领导梯队模型所界定的该培训对象所处的领导层级，以及该层级的特定职责要求，这个员工及他的经理应当识别机会用以展示和强化新的领导技能、时间管理能力以及工作理念。经理应该发挥优秀的教练作用，并对下属的进步给予反馈。在这个过程中还要重点给那些“已经准备好了”的高绩效者安排新的并且更具挑战性的任务。外部和内部的培训项目都可以用于辅助在职的培训过程。

除了使用领导梯队模型作为领导发展系统的框架，万豪还创建了一个精简的高管竞争力模型，用于描述250名最高级经理的具体工作业绩。简而言之，竞争力模型是按照下面的等式制定的，该等式由领导力开发领域内的顶尖专家开发：

$$\text{领导有效性} = \text{特质} \times \text{结果}$$

例如，为了实现其运营的规模优势，万豪要求其领导者与他人开展合作，共享资源以提高下属的绩效。万豪已经重新调整了公司的高级经理培训课程，并且将领导梯队模型以外的外部课程以及万豪的高层竞争力模型

整合在一起。

也许万豪的最突出之处在于创建了一个可测量的领导力开发系统。万豪通过使用一系列的网络工具，使得员工们能够输入自己过去的职业经验、目前的工作挑战、培训需求以及职业理想的信息，他们的经理和同事则可以提供关于领导竞争力和相关管理技能的信息。万豪还使用一个网络化的心理测量工具来获取关键员工的信息，如创造力和自信心。在人才讨论环节，高级经理需要将各种信息资源整合起来，讨论所有经理的培训过程，确定那些能够承担更艰巨任务的高绩效人员以及那些还需要提升各方面能力的员工。拥有人才评估经验的人力资源专业人士会展开针对后者的深度面谈。在整个面谈过程中，应该以“什么培训活动将会带来最大的投资回报”为主线（尤其是关于一些最珍贵的培训资源配置，例如时间管理活动和挑战性的任务）。由于领导梯队模型对于不同层级的职责要求做出了界定，这一模型可以用于面谈过程。

深度面谈要综合运用通过信息技术和讨论环节搜集到的信息。除了证实最近的工作绩效以及确定面试者的技能能否与其领导层级相匹配之外，面谈的重点还包括评估那些对高层领导者的有效性产生重要影响的因素：学习的敏锐性，当今快速变化的商业环境要求领导们勇于探索，能够快速学习，适应下一个工作情境；处理逆境的能力，因为高绩效者通常要能够克服工作中的障碍，而不是将其作为失败的借口；情商，由于今天的技术发展已经使得与其他人合作变得更为重要。

在全面的领导力开发理念倡导下，万豪努力调整其他相关的程序和机制。例如，由于领导梯队模型的质量取决于基层领导人员的素质，万豪已

经运用一种“组合管理”的方式来保持与大学的关系，促进校园招聘工作。按照这一方式，万豪对几个相关领域进行了评估，例如新录用学生的留任情况，以此来确定资源的分配并且提高高校顶级人才的招聘效果。这里有另一个例子，1999年万豪举行了第一个全球性女性领导会议，2000年主办了一个类似的活动，活动主题是多样化的领导。最后，与很多其他大公司一样，万豪正在努力创建以网络为基础的管理层招募和学习系统，这个系统能够以更高的效率更有力地实现多种功能，同时将资源重新分配到能产出更高价值的活动中去。

工作进展非常迅速，因此也强化了公司对该项工作的信心和决心。在短短几年内，通过高层领导者的努力、高素质员工队伍的支持以及领导梯队模型的强大力量，公司取得了巨大的进步。

使得人才发展更加简单可行

人人都在谈论人们应该如何对自己的个人发展负责，但并不是每个人都能说清楚如何负责。同样，每个企业都有一些极具发展潜力的员工，组织将他们安排在发展快速的职位上，但是“极具发展潜力的人”这个概念本身并没有什么意义，尤其是从发展的角度来看。一个具有很大潜力的人可能与另一个具有极大潜力的人有不同的培训需求，但是由于他们的职位接近，组织将他们赋予同样的培训内容。

让我们来看看领导梯队模型解决这些问题的两种方式。

建立共通的语言 “潜能”“开发”以及“全面绩效”都是软性的、不清晰的概念，在真实的管理情境中实际用处不大。领导梯队模型对这些概念做了更清晰的定义。例如，领导梯队模型将潜能分成转型、成长和熟练三种类型，这种具体的划分更容易确定员工未来能够胜任的工作。很多时候，我们能看到两个人（通常是一位高层管理者和他的直接下属）在琢磨继任计划时，对继任者的潜能问题争论不休。他们发生争执并不是因为缺乏对候选人的了解或者不尊重对方的意见，而是因为他们对潜能的定义以及该职位的要求所持的观点不同。如果他们能够将潜能定义得更为具体，就不可能出现这种争论（可能也不会出现有关继任者的糟糕决定）。同样，与每一个人探讨六个领导层级和相应的特定领导技能、时间管理能力和工作理念，这将为员工提供一种有效的方法以确定他们是否有效地完成了自己的职责。

建立一个自我管理的框架 诚实的自我评估和对业绩差距的个人感知

都能够强有力地推动自我发展。然而，不幸的是，大多数企业都缺乏一种使自我评估简单易行的体制，也没有制度确保能够给员工带来信心，相信自己工作的方式符合公司的预期。一旦企业把领导梯队模型当作黄金准则并传达给每一位员工，领导梯队模型就能提供通用的评测方式并且识别相应的职责要求。一位经理能够很快地确定为了向下一个领导层级发展，他需要掌握哪些领导技能、时间管理能力和工作理念。他还能够立刻确定自己是否具备当前层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念。放眼全球，我们常常能看到有些经理全力以赴接受新的挑战任务，以发展他们的领导能力。但是我们还发现，有些经理不愿意承担这些任务，原因是他们认为公司可能不欣赏他们的努力或是因为他们不确定自己是否在做正确的工作，缺乏一个有效的框架来指导他们做出正确的决策。

向董事会提供见解和信息

到目前为止，关于领导梯队模型如何协助董事会成员的讨论还很少。我们必须探讨领导梯队模型如何以不同方式支持董事会工作，尤其在决定首席执行官的接班人选方面。最近几年，董事会在选择首席执行官的时候总是办事不力，大量首席执行官失败的例子可以作为佐证。我们发现，如果董事会使用领导梯队模型来解决以下问题，他们就能选出更合适的人选。

缺乏首席执行官职位的工作规范 在考虑首席执行官的继任问题时，董事会本能地将重点放在继任人选身上而不是该职位的要求上。由于董事会成员通常都是现任或者退休的首席执行官，他们通常觉得自己知道这个职位的职责要求是什么。虽然这些职位的要求有相似之处，但是由于公司文化差异、竞争环境以及面临的具体挑战不同也会导致不同公司的首席执行官职位职责要求有很大的差别。领导梯队模型的第六个阶段可以用于确定首席执行官的具体职责要求。公司可以运用该阶段所必需的领导技能、时间管理能力和工作理念来对候选人进行评估。董事会可以进一步添加一些组织的特定要求，并且调整职责的要求。但是领导梯队模型的标准很客观，不受董事会成员过去担任首席执行官时的工作经验的影响。

只考虑首席执行官职位 首席执行官的继任计划不应该仅仅是选择一位新的首席执行官的问题，尤其是在当前高度复杂且多样化的环境中。要实现最高层的有效领导，需要团队合作，董事会应该将首席执行官和他的直接下属视为一个团队。然而，出于很多原因，董事会往往只重视首席执

行官这个职位。评估和审核高层管理团队对董事会来说似乎是一个艰巨的任务。领导梯队模型降低了这一任务的难度。董事会可以使用不同领导层级的职责要求（包括领导梯队的职能分支）来评估高层管理者、首席财务官、人力资源主管和其他领导。至少董事会可以很快了解到谁能胜任自己的领导角色，同时还可以了解到谁可以朝着首席财务官、高层管理者等层级发展。

忽视了更大运营系统的健康 即使董事会在决定首席执行官继任人选时，考虑到了其他高层管理者，他们通常还是会忽视更大范围内的继任问题。董事会是领导梯队模型的管理者，他们需要时刻警惕确保梯队模型自上到下都运作正常。董事会不仅要解决高层管理者的任命问题，还需要经常提出以下问题确认员工是否正准备通过六个领导发展阶段。这些问题包括：

- 公司要采取什么措施来确定不同领导力发展阶段的合适人选？

- 公司应该怎样帮助员工通过这些发展阶段？

- 公司应该何时以及如何对每一个领导力阶段的领导技能、时间管理能力和工作理念进行评估？

我们已经发现，将领导梯队作为人力资源委员会工作的一部分，将能更好地保证各层级都有稳定的人才储备。

下面我们来讨论领导梯队模型对六个层级中的个体的益处。

首席执行官

显然，如果一家企业各个领导层级的业绩都非常良好，首席执行官也会从中获益许多。任何能够避免陷入人才争夺战，“发展自己的人才”的企业都将享受到梯队模型的最终益处，负责推行这种新的领导方式的首席执行官将会得到股东们的嘉奖。领导力方面的优势也是股价上涨的根本驱动因素。

领导梯队模型还可以作为企业领导的风险管理工具，很多首席执行官都清楚新产品、新服务所带来的风险，而且大多数首席执行官都在投入新产品之前就进行了适当的准备工作，例如市场研究、质量检查、实验品测试等。这些活动有助于管理风险。奇怪的是，企业在做出重大的人员选择决策时却不会运用同样严格的风险管理方法。部分原因是企业不十分了解自己的员工，以至于在提升某位员工时并不清楚相关的风险。他们没有意识到这位获得晋升的员工需要新的技能、时间管理能力和工作理念，而且，如果他缺乏这些素质或者不愿意开发这些素质时，将会产生很大的风险。

比如，企业要将一位职能主管提升为事业部总经理。要实现从职能经理到事业部总经理的转变有很多困难，其中一个难题就是学习如何将职能计划和行动结合起来，以一个统一协调的业务团队来工作。为了有效地完成这一整合，事业部总经理必须重视所有的职能。要想管理这个领导发展阶段的风险，首席执行官就应该向高层管理者询问以下问题：

·关于新的事业部总经理，事业部副总经理从他们的感受中怎么看？

·他负责的从概念到用户的新产品开发工作做得怎么样？

·他的业务规划是否正确地反映了每一个职能部门的贡献能力？

·我们有什么实例来证明他是否恰当地完成所在领导层级的工作？

基于以上问题的答案，首席执行官可以制订一个计划以解决这一层级的员工所遇到的（或可能遇到的）任何显性问题，从而管理其中的风险。领导梯队模型为首席执行官提供了一种工具，它要求高层管理者对事业部总经理的领导力发展负责。如果高层管理者不能回答这些与领导技能、时间管理能力以及工作理念相关的问题，表明他们没有培养事业部总经理——这是高层领导者的一项关键要求，企业将面临极大的风险。因此，风险存在于高层管理者层级而不是事业部总经理层级。不管怎样，领导梯队模型都能确定真正的风险在哪里。

领导梯队模型的另一个益处是职能部门的绩效将能够大大改善。一个企业的盈亏取决于职能人员是否很好地完成了自己的工作。但是在很多情况下，职能部门的运转有很多问题，原因是在所有的领导层级上都不需要对职能方面的运行状况负有足够的责任。领导梯队模型则向每一个领导层级传达需要完成哪些工作以及如何完成这些工作，这就保证了各领导层级担负起上述责任。表14-1是不同领导层级在职能方面的责任要求，可以作为指南。

表 14-1

项 目	责 任
岗位上有合适的人员，工作定义清晰	一线经理，企业职能经理
员工训练有素	一线经理
教练辅导和反馈促进绩效改善，适时地给予适当的奖励	由部门总监培训的一线经理
工作衔接恰当，并且在不同的职能以及业务之间实现整合	部门总监
将适当的技术领先作为职能战略的一部分	职能经理的战略
出于正确的动机传达清晰的业务战略，拥有适当的可用资源	事业部总经理
明晰职能未来的可能要求	集团职能主管
使用适当的标准，包括承担保护企业的免疫系统的职责	企业职能主管

集团高管

企业这一层级的领导者最有资格为事业部总经理选择继任者。实际上，高层管理者有时候会逃避这种责任，因为他们不知道如何承担这种责任。如果领导继任问题是偶然性的，或是企业的一项特殊活动，高层管理者就会很乐意允许人力资源部门来承担这项事务。然而领导梯队模型清楚地确定了每一个领导层的职责要求，这就充分推进了继任计划的制订。确定继任人选这个看似艰巨的任务就变得简单易行。

我们还发现，领导梯队模型让高层管理者受益良多，因为该模型使高层管理者的职责更加明晰。相对于其他层级的领导，高层管理者更不清楚自己的职责所在。他们尤其不清楚自己与企业领导和事业部总经理之间的职责区别。高层管理者与其上下级之间的职责经常会出现重叠和断层。有了领导梯队模型，高层管理者可以清楚地知道自己在组织中承担什么责任。

事业部总经理

这个领导层负责创造短期利润，以及制定实现长期成功的策略。因此，事业部总经理特别重视收入和成本。领导梯队模型可以为任何企业预防或者减少最大的一部分成本：员工在错误的层级上工作。让员工在正确的层级上工作不仅能够减少交易成本，还能压缩需要完成这些工作的员工人数。消除不同层级之间的职责交叉和责任断层能够提高业务运作效率，从而可以用更少的人员来完成更多的工作。

同样重要的是，要顺利地通过该领导阶段是极其困难的，来自高层管理的教练辅导有助于加速这一过程。但是在大多数情况下，事业部总经理都没有受到这一教练辅导。相反，新的事业部总经理往往会被派去参加为时几周的企业总经理培训课程。无论这种培训是否有效，当事业部总经理回到自己的工作岗位，只能依靠自身的努力开展工作，而且总是显得力不从心。领导梯队模型规定高层管理者要给予事业部总经理教练辅导和指导，而且明确了一点，那就是企业高管必须重视并且投入大量时间在事业部总经理的教练辅导工作上。

事业部副总经理（职能主管）

从事业部副总经理到事业部总经理是非常有挑战性的，很多事业部副总经理不能应对这种挑战，因为他们不了解实现这一转变所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。而领导梯队模型让他们明确其职责要求是什么以及他们应该制定什么样的职业发展目标。领导梯队模型特别指出了领导成熟度的重要性。梯队模型还有助于他们做出重要的职业生涯发展决定，尤其是关于他们想在今后从事职能方面还是业务领导方向的工作。当职能主管清楚了不同的发展方向所需要的特定要求后，就能做出更理智的选择。

部门总监

这可能是所有领导职位中最毫不起眼的了，某一个职位越不显眼就越需要更多的自我管理工具。有很多部门总监都深陷身份危机：他们不清楚自己职位的责任是什么，更不知道如何履行这些责任。领导梯队模型清楚地指出部门总监应该重视对一线经理的培训和指导——作为人才的开发者，他们要发挥领导梯队模型的优势。他们必须帮助员工个体实现角色转换，适应自己的第一份管理工作，而且要保证这些新经理能够重视自己的管理职责。

如果没有领导梯队模型，很多部门总监就不知道自己的工作是什么以及如何完成这些工作。通常企业会对一线经理、职能主管和事业部总经理进行培训，但是却遗漏了部门总监。部门总监只要看看自己在企业领导梯队上的角色和位置就会有很强的目标感，也会更清楚自己的职业发展方向。

一线经理

一线经理在决定成为一名管理者时必须清楚地知道某些事情，领导梯队模型也会迫使他们弄清这些事情，这就是他们是否已经确立某些理念、发展某种技能并且对自己的日程做出相应调整？当他们面临这些变化时，一般都会问自己，我真的想要成为经理吗？如果他们不想面对这些变化，他们只会成为追求金钱和地位的经理，而且在这个领导层上也不会有好的工作业绩。

从职业发展的角度来看，领导梯队模型对一线经理也是很重要的。一线经理总是对自己如何规划职业生涯以及他们的工作表现是否够好疑惑重重。一线经理可以用领导梯队模型来评估自己的绩效。领导梯队模型还可以指出要掌握下一层级所需的技能需要接受哪些培训和开发。

柔性领导梯队模型适应组织的变化

我们已经讨论过，六个领导力发展阶段和相应的领导技能、时间管理能力和工作理念并不是一成不变的。即使是现在，我们发现还需要对一些要求进行小小的修改以适应特定组织环境。在一些企业里，五个领导层级更能精确地反映企业的实际领导层级情况，在另一些企业，可能需要七个领导层级。我们要强调的是，对领导梯队模型的修改不仅是可以的，而且要想方设法去修改，使其更好地适用于企业的结构和文化。

实际上，我们发现，经过一些局部修改的领导梯队模型尤其适用于三类组织，它们都不遵循传统的商业模型。我们来简单探讨一下这种模型是如何解决电子商务、医疗保健和大型组织的领导问题的。

电子商务 由于电子商务企业的领导者大多来自旧的经济形态，因此这些企业在新经济时代将会面临很多风险。随着规模不断扩张，企业需要领导者具备传统业务方面的能力——战略能力、运营效率等。领导梯队模型为它们提供了风险管理的工具。领导梯队模型可以确定不同领导职位的具体要求而不是仅仅找到某些拥有类似“头衔”的人。对领导者来说，要改变旧经济形态下的工作方式，采取与新经济相适应的工作方式是很难的。但是如果使用正确的选择标准，这种转变也会变得更加简单。

医疗保健 首席执行官失败在这个行业是很常见的现象。我们不需要费时讨论HMO及其他医疗保健公司的问题。医疗保险行业，尤其是医生这个群体、医院和HMO都极其需要更好的领导模型。这个行业要求领导者提供更清晰的指示，提高服务的效率，实现有效的案例管理，并且和合作伙

伴建立稳固关系。因为医疗保健行业的很多领导者都被当成医生来培训，他们一般都缺乏领导技能和培训能力。领导梯队模型能够帮助这些医生了解向新的领导层晋级所需的技能、时间管理能力以及工作理念。这个模型还有助于他们意识到自己没有得到很好的开发的方面，并且向他们提供一个确定和规划自己发展方向的路径图。

大型企业 尤其是在电子通信、汽车或者金融服务行业，由于企业间合并、收购和合作所导致的规模扩大而产生了史无前例的领导问题。过去从来没有出现过这样巨大、这么具有国际性而且极具竞争力的企业，因此关于如何有效运作这种巨大的企业仍然存在很多难题。

其中一个问题就是企业合并时会出现领导职位的冗余。一般情况下，一位领导留下，另一位就要离开，但是做出谁去谁留的决定一般并不是根据领导能力而是受公司政治的影响。有时候，甚至是随机做出这种决定的：“我们从A公司那里留下10位领导，但是B公司只留了4位，因此现在我们必须再保留B公司的三四位经理。”同样，如果这两个公司的领导体制不同，通常会出现领导标准和领导方式的冲突。

领导梯队模型能够将各领导层级要求标准化，也能帮助企业挑选出最适合某个职位的员工。

最后，也许领导梯队模型最大的价值就是它提供了一种框架，企业可以基于这个框架建立新的组织结构，也可以以这个框架为指导对既定的组织结构进行调整。今后，我们所讨论的六种发展阶段都有可能发生变化。由于电子商务几乎影响了每一个企业，其他大的趋势也促使企业开始重新定位，确定必须要做的事情，领导力发展阶段当然也要做出变化以适应这

种趋势。然而，无论外部环境怎样变化，领导梯队模型始终是有用的，因为它的核心内容是能够经历时间考验的：领导要经历几个发展阶段，每个阶段都有特定的工作理念、领导技能和时间管理要求。领导们绝不能跳过其中任何一个阶段，因为他们要在企业中承担更多的责任，施加更强大的影响力，如果他们处于不合适的层级，领导梯队就会发生阻滞现象。

掌握了领导梯队模型，任何企业都可以开发属于自己的人才，并且在当前和未来都能够实现领导能力的最大化。

常见问题

问：我们如何从领导梯队模型中获得最大收益？

答：你必须使用企业自身的术语、领导力发展阶段和业务目标来界定你自己的领导梯队模型。正如前面提到那样，这样做的企业在绩效和发展方面都取得了明显的进步。本书致力于在这方面给予指导，下一本书则会提供更多的内容，因为它有更多的关于“如何实施”的内容。在我们和企业合作的过程中发现，那些根据本企业的实际情况对领导梯队进行修改的企业相对于那些没有这么做的企业会获得更多的益处。与篮球及其他任何竞技性活动一样，商业只有在实践中才能看到效果。

问：在小型企业中推荐使用领导梯队模型吗？

答：很小的企业，比如说个体户或者仅仅是一位领导管理几名员工的情况，不会从领导梯队中获得多少益处，除非这个企业正在快速成长或者正准备这么做。随着企业的发展壮大以及领导层级的增加，企业所有者要

学会转变。我们的客户年收入从200万美元到1000亿美元不等，他们都从领导梯队模型的表述、界定和诊断中获益良多。小型成长性公司看起来获益最大，因为它们过去没有对职员的任务进行专门化界定。这个模型能够让小企业的经理最大限度地获得员工支持。

问：最让人担忧的是哪个领导力阶段或领导层级？

答：虽然有关领导发展阶段的关注焦点都在首席执行官、事业部总经理以及其他经理身上，其实最大的问题存在于职能主管层面。要发现这一领导层级的问题较有难度。职能主管只要成功地解决了技术难题，并且在争夺资源的过程中领导本部门获胜，就会被认为是成功的。然而，职能主管要避免陷入日常的职能工作中，他们应当致力于开发竞争优势。他们应该授权下属去解决艰巨的技术性问题。职能主管通常会重视职能工作而非企业的发展成败，这往往会对公司的业务发展不利。

一线观察

我们发现，本章提及的万豪国际公司的案例仍能提供一定的参考价值，尽管时间已经过去相当久。案例中提及的一些人有的已经退休或者职位发生了变化，但是他们仍在采用优秀的领导力开发方法和惯例。虽然2001年的“9-11”事件以及2008年开始的金融危机导致旅游量下降，万豪国际仍保持着良好的发展态势。

使用领导梯队模型的领导者会明显地感觉到这一模型在两个领导层级特别重要。越来越多的人意识到不同领导层之间的区别可以成为明晰工作

职责和工作重点的有力工具，这一点可以应用到所有的领导层，尤其适合部门总监和高层管理者。大多数企业都没有对这两个领导层级进行很好的界定。多数企业都认为这两个层级是领导发展的过渡阶段，并没有将它们看成是可以带来巨大价值的职位。团队管理和事业部总经理这两个职位可能最难找到合适的人选。而部门总监（面向团队管理者）和集团高管（面向事业部总经理）在确定这两个职位的继任人选时发挥着至关重要的作用。另外，他们可能而且事实上也确实会在很大程度上导致新任团队管理者及事业部总经理失败。

每一个领导层的人力资源部门人员都会告诉我们领导梯队模型在他们的工作中的应用情况。他们一般会使用“我们的领导力发展圣经”“我们的北极星”以及“我们的地图”这样的词来形容领导梯队模型。很多人力资源从业者都了解，他们并没有固定的一整套的工作程序，例如财务人员工作所需的总账、预算程序以及成本核算系统。行为科学理论在某些方面有一定的效用，但是它不能阐释领导者的工作，或者帮助人力资源人员了解业务情况。它不能自发生成有用的管理框架。领导梯队模型就是企业人力资源管理的核心框架。领导梯队模型对全公司产生的一个巨大益处就是它可以帮助将人力资源的项目和服务结合起来。它还可以帮助所有其他职能部门和事业部了解到企业中的人力资源要素以及各部门应该如何发挥作用。

领导梯队模型和相关术语已经录入商业词典，这说明了语言在思考和讨论中的重要价值。实际上，领导梯队模型的语言已经越来越普遍地应用于继任计划、领导力发展和教练辅导。当然语言表述之间存在着差别，因此有关企业的人力因素的思考以及讨论也会不同。我们已经发现了这种问题，但还没有很好的解决方案。很高兴能帮助大家创建领导梯队模型，即

使它可能只是后见之明，但是我们已经开始了解到它真正的价值所在。

致谢

我从众多高层经理培训项目学员那里学到了非常多的知识，这些项目包括高管培训项目、企业内部项目（通用电气、联合利华、杜邦、福特和其他企业），以及大学开发的培训项目（哈佛大学、哥伦比亚大学、沃顿商学院、西北大学、杜克大学和宾夕法尼亚州立大学）。在此，我对它们深表谢意。

过去几年中，密歇根大学的Noel Tichy教授和Patty Stacy对我在这一领域的研究也有重要的启发。

与首席执行官们在一起工作的经历给我带来了许多启发，因为他们对员工非常了解（员工什么能够做得最好，他们在哪方面有缺陷），并且不受偏见和华丽辞藻的干扰，他们懂得如何培养领导者，同时，他们的信任对我的研究是必不可少的。在此，我对他们表示衷心的感谢。

拉姆·查兰

Walt Mahler向我介绍了《领导梯队》一书所传达的观念。为了便于我能够充分地理解，他结合生活中的例子认真地为我讲解。

《领导梯队》在实践中的成功应用证明了本书的价值。我要向成功应用这一概念的人们表示感谢：南加州Edison公司的Tom Flanagan，盖普的Sam Wasserman，BAT公司的Jane Howard和David Burrell，QR有限公司的Lance Hockridge、Jo Best和Tracey Waters，美国癌症治疗中心的Steve Bonner和Matt McGuire，可口可乐希腊公司的Doros Constantinou

和Bernard Kunerth，Aker Solutions公司的Kjetil Kristiansen以及微软的Carrie Olesen。

我的一些成功推介领导梯队模型概念的同事和朋友包括Barry Venter、Peter Ivanoff、Adriana Gontariu、Terry Gilliam和Greg Waldron。

Barbara Kostka将我的草稿整理成可供阅读的手稿，他的工作非常棒。

斯蒂芬·德罗特

在组织如何开发那些对它们的成功至关重要的领导潜能方面，很多人对我的思想过程有着影响。不过，有一个人不仅对我的思想，同时也对我的职业生涯影响很深，他就是拉姆·查兰。拉姆·查兰非常出色，他在其岗位上帮助了许多人，能和他一同编写这本书使我感到非常荣幸。

此外，我还要特别感谢David Dotlich，他在我担任顾问期间为我提供了很大的帮助。David把我介绍给CDR国际的两名合伙人Steve Rhinesmith和Peter Cairo，他们对我在培训和开发方面的思想也产生了一定的影响。最后，我要非常感谢Neil Johnston，我非常享受与他共事的岁月。

有许多客户为我提供了很多能够带来个人乐趣的工作机会，在此我要感谢你们所有人。

最后，感谢我的妻子Sarah，她对我非常重要。感谢我的孩子Allison和Amy，以及Amy的丈夫Ted、我的外孙子Jeb，是你们赋予了我生命的意

义。

詹姆斯·诺埃尔

翻译说明

本书专业性很强，专业词汇较多，译者基于多年企业管理经验，通过与通用电气、联想集团等全球知名企业的高管人员探讨，对关键术语进行了反复核对，并考虑中文使用习惯进行意译。为了帮助读者更好地理解本书，特整理出两类关键术语的翻译说明，供读者参考。

领导者在六个领导力发展阶段都需要发展的三个方面：

·skill (requirement) ——领导技能，本书着重强调的是领导力的发展，所以skill特指领导技能。

·time application——时间管理，即时间的应用和配置。

·work values——工作理念，直译为“工作价值观”，按照通常的说法其实就是工作理念。

从员工到首席执行官六个领导力发展阶段的称谓：

·managing self——管理自我，即“个人贡献者”。

·managing others——管理他人，即“一线经理”。

·managing managers——管理经理人员，即“部门总监”。

·functional manager——管理职能部门，通常是“事业部副总经理”，在特定地方也翻译为“职能主管”。

·business manager——管理事业部，即“事业部总经理”。

·group manager——管理业务群组，即“集团高管”。

·enterprise manager——管理全集团，即“首席执行官”。

[美]
拉姆·查兰
Ram Charan

[中]
杨懿梅
著

贝佐斯的 数字帝国

THE
AMAZON
MANAGEMENT
SYSTEM

亚马逊如何实现
指数级增长



机械工业出版社
China Machine Press

贝佐斯的数字帝国：亚马逊如何实现指数级增长

The Amazon Management System

（美）拉姆·查兰（Ram Charan） （中）杨懿梅 著

ISBN：978-7-111-64685-3

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

作者简介

赞誉

写在前面

致谢

导读 本书怎么读，时间回报更高

亚马逊管理体系：是什么，对我们有什么用

亚马逊管理体系，是什么

模块1 业务模式：痴迷客户，拓展边界

模块2 人才招聘：极高标准，持续提升

模块3 数据支撑：聚焦于因，智能管理

模块4 创新引擎：颠覆开拓，发明创造

模块5 决策机制：既要质量，更要速度

模块6 组织文化：坚决反熵，始终创业

了解亚马逊，对我们有什么用

如果你是企业家、创始人

如果你是公司高管

如果你是中基层经理

如果你是职场小白

如果你是创业者

模块1 业务模式：痴迷客户，拓展边界

亚马逊的业务模式，如何演进

1.0版：单品类电商，从图书开始

2.0版：多品类电商，不断快速拓展

3.0版：线上零售平台，构建生态，对外赋能

4.0版：线上线下打通，加强基础设施，持续拓展边界

模式演进的底层逻辑，是什么

痴迷客户

为客户创造

长线思维

投资未来

亚马逊业务模式的成功，靠什么

模块2 人才招聘：极高标准，持续提升

如何定义正确的人

实干家：既有创新，又能实干

主人翁：着眼长远，极有担当

内心强大：特能扛事，特能抗压

如何招到正确的人

谁做表率：贝佐斯自己用的是什么方法

谁来把关：如何坚持对人的极高标准

招聘流程：如何提升组织的选人能力

自我选择：如何让错误的人自我觉知

如何把人用好留住

帮助新人加速成长

给予老将全新挑战

如何吸引顶级人才

模块3 数据支撑：聚焦于因，智能管理

凡事要有数据支撑

极为细致

极为全面

聚焦于因

实时追踪

核实求证

推动智能经营管理

智能推荐

智能定价

智能履约

智能三方管理

投资巨大，回报更大

释放组织精力

推动持续提升

模块4 创新引擎：颠覆开拓，发明创造

愿意付出什么代价

敢于打造新的能力

敢于颠覆现有业务

敢于开创全新市场

不怕失败，持续探索

不畏艰难，保持耐心

如何持续产生创意

人人都有好的创意

要为客户发明创造

优势必须显著独特

规模必须非常大

如何打磨好的创意

撰写新闻通稿

目标客户是谁

成功的标准是什么

可能遇到的困难与障碍有哪些

如何推动创意实现

组建全职项目组

选对项目负责人

全程负责到底

模块5 决策机制：既要质量，更要速度

决策速度怎么提高

决策分类：按性质不同，分成两类

决策授权：第二类决策，大胆授权

授权给谁：谁具体负责，就谁决策

加快审批：从串联审批，改为并联审批

常规决策：尽量数字化，智能决策

重大决策如何既好又快

挖掘真相：全面准确，不能有疏漏

想象变化：放眼未来，想什么会变

反对一团和气：不同观点，激烈碰撞

不必全体同意：保留己见，服从大局

遗憾最小模型：人生苦短，少留遗憾

万一决策失误：充分吸取教训，持续学习提升

组织决策能力如何提升

统一原则：面临冲突，如何取舍

独特方法：告别PPT，深度思考

亲自践行：率先垂范，行胜于言

模块6 组织文化：坚决反熵，始终创业

为何强调“第一天”

事关公司生死存亡：坚持与熵增做斗争

事关超越客户预期：永不满足是神圣的

如何防范“第二天”

四条初级版建议

三条高级版建议

如何打造“第一天”的组织文化

明确具体定义：从口号到具体行为

设计落地方法：从理念到日常工作

做到以身作则：在每个决策中践行

赋予特殊意义：在独创奖项中强化

本书小结 亚马逊核心管理思想及方法

附录A 亚马逊9条管理及决策方法

附录B 亚马逊14条领导力原则

作者简介

拉姆·查兰 (Ram Charan)

全球著名管理咨询大师、畅销书作家。

在过去50年中，他服务过很多全球知名企业，其中包括通用电气（GE）、美洲银行、杜邦、诺华制药、EMC、威瑞森电讯（Verizon）、3M、印度的塔塔集团及GMR集团、土耳其的Yildiz控股、巴西的3G及RBS集团等。

他毕业于哈佛大学，拥有工商管理硕士（MBA）及博士学位，还曾在哈佛商学院任教，并获得过通用电气、哈佛商学院以及美国西北大学颁发的优秀教师奖。

他已完成27本商业著作（含合著），如《领导梯队》《CEO说》《客户说》《高潜》等。其中，他与拉里·博西迪合著的《执行》曾荣登《纽约时报》畅销书排行榜，他与拉里·博西迪、查尔斯·伯克合著的《开启转型》以及他独著的《求胜于未知》曾荣登《华尔街日报》畅销书排行榜。

杨懿梅

咨询顾问、企业家教练。

她有近20年相关实践经验，曾就职于麦肯锡咨询公司、贝恩资本私募

股权投资基金，在管理咨询和股权投资领域有丰富的实战经验。

目前她正与查兰一起服务于中国企业家，工作重点包括企业转型、持续增长、战略执行、业务创新、组织人才、公司治理、家族传承、家族接班人培养等。

她毕业于哈佛大学、清华大学，目前，为清华-MIT（美国麻省理工学院）全球MBA项目授课。

赞誉

我认为，《贝佐斯的数字帝国》有三个值得推荐的理由：

第一，务实。本书从深入了解、研究总结和思考一个现代社会非常优秀的全球性企业的管理之道着手，将亚马逊的管理体系拆解为六个模块，有助于读者领略贝佐斯的设计思想；逻辑性强、结构性强，有助于读者理解和记忆。特别是在互联网时代，这些思想不仅对互联网企业的管理者适用，同时也对几乎所有互联网时代的企业的管理者适用。

第二，适于国人。本书作者明显了解中国的企业生存状态、常见问题甚至思考了企业管理的思维语境。本书绝对不是一本简单的西方企业管理图书的中译本，而近乎是为中国企业管理者量身定制的以海外优秀企业为模板进行分析的企业管理用书，但是又避免了中国企业管理图书中经常出现的视野狭窄、用例简单且数次复制等问题。

第三，理性客观。书中强调亚马逊的成功是创始人、亚马逊核心人物、发展历史特有的气质、共同的价值观等综合因素造就的。读者不能简单照搬，而应该更多地学习亚马逊的基本思路 and 核心精神。

龚宇 爱奇艺创始人、CEO

查兰大师是“活着的历史”，对于过往的企业管理经验有深厚的积淀，能够博古；查兰大师还能通今，始终活跃在管理实践的第一线，这是尤为难得的。亚马逊是一个很好的数字化时代成长起来的企业样本，在融合实体世界和数字世界方面拥有许多成功经验。《贝佐斯的数字帝国》从多个

维度剖析了亚马逊是如何跨越不确定性并实现指数级增长的。比照宜信现在做的事情，借助大师的洞察和操作实践分析，能为我们面向未来坚持做艰难但正确的事带来很多启发性的思考。

未来，对于个人来说，不是科技代替了人，而是那些善用科技的人代替了“你”。对于组织来说，可能“科技公司”这个词会消失，因为所有的企业都应该是科技公司。那些善于利用移动互联网，善于利用大数据、云计算，并逐步把人工智能化为公司能力的一部分的组织，将是未来的赢家。

唐宁 宜信创始人、CEO

本书深刻解析了贝佐斯提出的“对客户，要永远保持敬畏”——定义一家伟大的公司，要从为客户、用户创造多少价值出发；要精准洞悉客户需求，综合性地帮助客户提高效率，利用科技、系统化的服务，更好地帮助客户发展。

姚劲波 58同城创始人、CEO

亚马逊公司收入超过两千亿美元，市值超过万亿美元且能持续高增长，一直是企业效仿和学者研究的好案例。《贝佐斯的数字帝国》对成长中的公司CEO来说价值非常高。它从业务模式、人才招聘、数据支撑、创新引擎、决策机制以及组织文化六个方面，详尽地介绍并总结了亚马逊公司指数级增长背后的组织管理体系。所谓深入才能浅出，没有对亚马逊公司组织管理体系很深的了解，没有很深厚的管理经验的积淀，是很难写出这本逻辑结构严谨、语言简单精练的管理秘籍的。

本书对我启发最大的是亚马逊的决策机制。对于一个体量如此大的公

司，能够做到决策既好又快，实在不易，确实和它分类决策的原则有关。本书的独特性还在于，可以让读者快速地抓到亚马逊的管理公式。我相信本书对中国高科技和互联网公司的持续成长，会有很高的参考价值。

南立新 《创业邦》创始人、CEO

写在前面

关于亚马逊，你肯定或多或少听说过。其中，有些是真相，有些也许是讹传，但大都是零零散散、碎片化的。

我们会在书中通过系统性的描述、结构化的剖析，带你深入了解亚马逊管理体系，为你深度挖掘其底层的内在逻辑，帮你高度提炼其顶层的设计思想。

本书关于亚马逊管理体系的事实性描述，基于公开信息、相关机构分析研究、亚马逊部分离职及在职的高管访谈，以及多渠道多角度的比对核实。

在与企业家、创业者及公司高管的交流与合作中，我们发现，有些企业已从亚马逊管理体系中汲取了一些适合自己的方法，并在实践中取得了显著的成效。

在写作过程中，我们一直秉承力求精简、只讲干货的指导原则，尽最大可能，为大家创造最好的阅读体验，让大家读起来不费劲，一眼就能看到重点。

谢谢你翻开了这本书，一本会给你带来很多思考、很多改变的书。

致谢

在写作本书的过程中，很多人给予了我们极大的帮助，在此向他们致以最诚挚的感谢。

感谢我们有幸接触过的企业家、创业者及公司高管。感谢他们的信任与分享，让我们有机会深刻了解他们面对的时代变化以及他们面临的艰难挑战，与他们一起并肩作战，共同探索，变中求胜。是他们的问题激发了我们的思考，不断推动我们持续深入，探究本质。

感谢机械工业出版社华章公司，尤其是华章公司总经理张敬柱、副总经理王磊，以及本书的出版团队成员：华蕾、白婕、赵峥、马若妮、宋金煜、李晓敏。在成书的过程中，他们多次与我们一起探讨数字时代的企业管管理，并在每个细节上追求创新、追求极致。

导读 本书怎么读，时间回报更高

杨懿梅

每个人的生命中，最宝贵的就是时间。

小时候读《匆匆》，与朱自清先生一起感怀“我们的日子为什么一去不复返呢”；后来听《时间都去哪儿了》，任由那句“还没好好感受年轻就老了”在毫无防备间击中内心的柔软。

现在，大家都生活在全面提速的数字时代，每天都过得跟打仗一样，一睁眼就是一堆各种各样的事。抽出时间，读本好书，实在是件奢侈的事。

为此特别感谢你翻开了这本书，一本也许会给你带来很多思考、很多改变的书。那怎么读，才能让你的时间回报更高呢？为此，在本书正式出版前，我们特意邀请了一些企业家、创业者朋友及华章鲜读社区的朋友共同尝试，一起探讨。下面是大家的经验体会，希望对你有帮助。

第一步：快速阅读，把握重点

亚马逊的管理体系是什么，由哪6个模块构成，每个模块的关键要点是什么，有什么独特的思路及方法。争取在2小时内快速读完。如果你坐飞机或乘高铁，应该一趟行程即可读完这本书。如果你只有10分钟的时间，建议先快速浏览图书最后的本书小结——亚马逊核心管理思想及方法。

在本书写作过程中，我们一直秉承：只抓干货，力求精简，不废话；一眼就能看到重点，读起来不费劲。正如亚马逊始终坚持痴迷客户，我们也希望为大家创造最好的阅读体验。

第二步：结合实际，深度思考

自己所在企业的管理方法有哪些，参照亚马逊的管理体系，自己所在的企业在哪些方面做得更好；在哪些方面也想到了，但还没做到；在哪些方面还缺乏思考；亚马逊的哪些方法非常适合自己所在的企业，可以马上学习借鉴；哪些方法思路很好，但目前还不具备必要条件，还需要有耐心，花力气，夯实基础；哪些方法可能根本就不适合，需要舍弃。

亚马逊管理体系最重要的精妙之处，就是“契合”（FIT），与创始人的创业初心，与企业的使命、愿景及发展战略，与核心团队的性格、禀赋及价值观都高度匹配。

最适合亚马逊的未必最适合所有人，全盘照搬并非明智之举。

第三步：集体研讨，实验试点

如果你是企业的一把手，若从亚马逊管理体系中得到了特别好的启发，尤其是面对那些一直让你痛苦不已、思考多年而未得其解的问题，突然发现亚马逊竟然已有现成的且很精妙的解决之道，也许你会激动不已，甚至心头冲动，恨不得马上启动。

如果你正有此意，千万打住！此刻的耐心，一刻千金。

如果你要推动组织变革，先得建立思想上的共识，才能实现行为上的改变。你不妨组织大家集体学习、集体研讨，在充分认知的基础上推动理念转变，再推动实验试点。

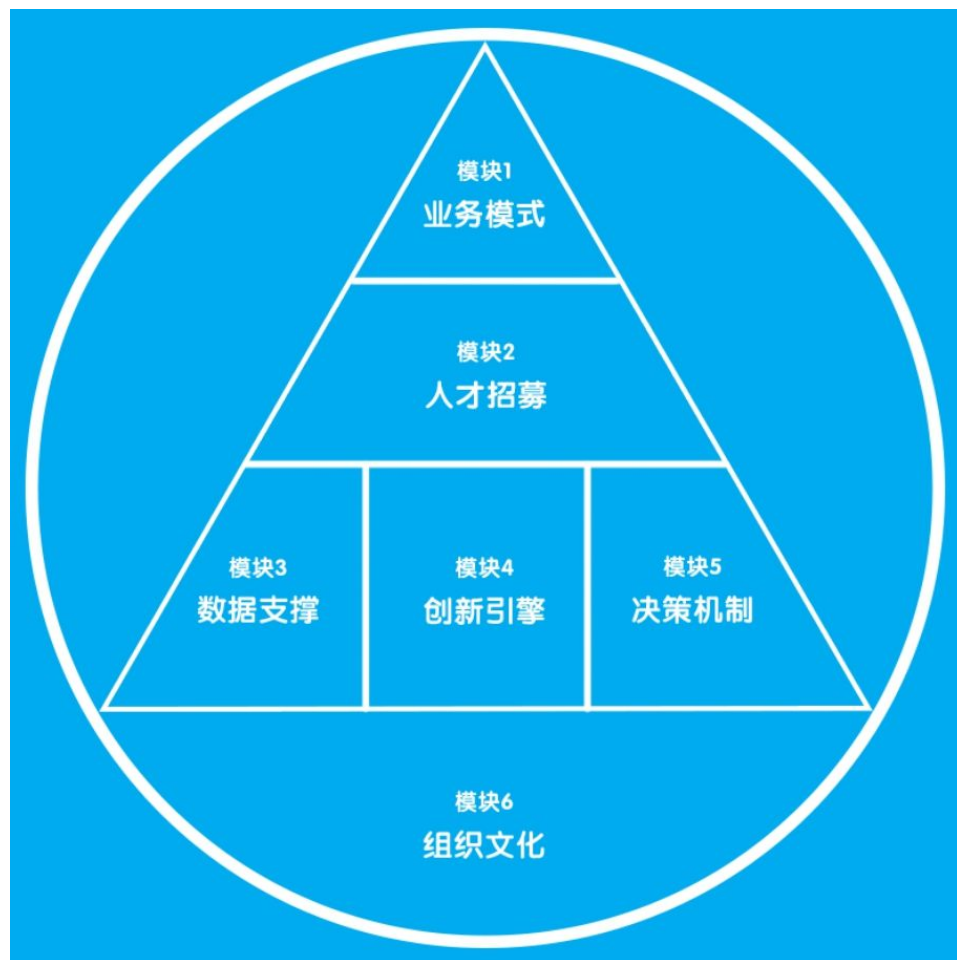
在实验试点的过程中，你得不断总结经验，持续迭代，等真正理顺了、跑通了、得到验证了，再大规模铺开，也许效果更好。

亚马逊管理体系对你有什么启发？其中哪些方法可以为你所用？如何打造最适合自己、最适合数字时代的管理体系？让我们在共同探索的道路上，一起前行。

每一天都是创业的第一天！

谨记，共勉。

亚马逊管理体系：是什么，对我们有什么用



·亚马逊管理体系·

业务增长，离不开组织支撑；超快速的业务增长，需要超强大的组织支撑。我们会通过系统性的描述、结构化的剖析，带你深入了解亚马逊管理体系，为你深度挖掘其底层的内在逻辑，帮你高度提炼其顶层的设计思

想。

亚马逊管理体系，是什么

业务模式：痴迷客户，拓展边界（模块1）

人才招聘：极高标准，持续提升（模块2）

数据支撑：聚焦于因，智能管理（模块3）

创新引擎：颠覆开拓，发明创造（模块4）

决策机制：既要质量，更要速度（模块5）

组织文化：坚决反熵，始终创业（模块6）

了解亚马逊，对我们有什么用

无论你是企业家、创始人、公司高管、中基层经理、职场小白还是创业者，或许都会受到启发

从1994年创立至今，亚马逊25年的成长历程，毫无疑问是令人惊叹的，也是令人钦佩的。

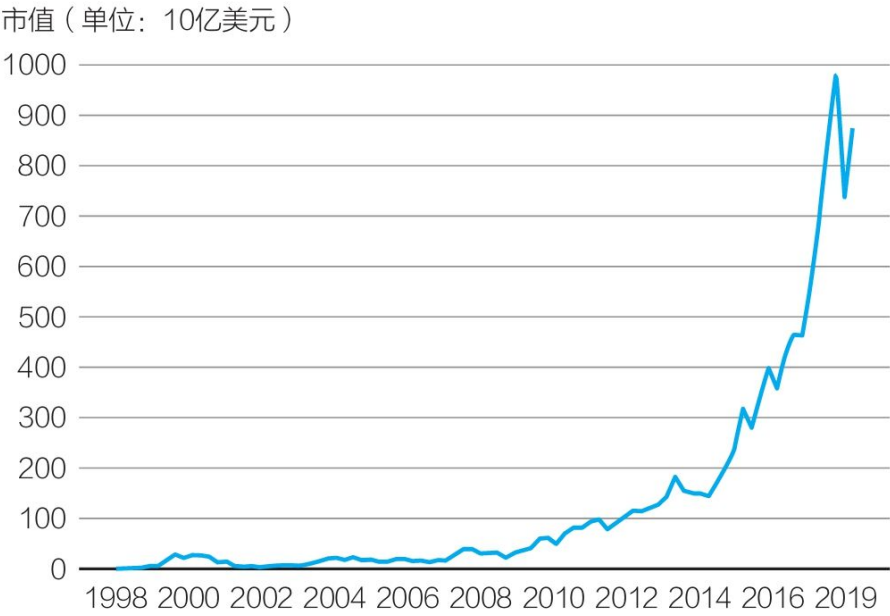
与很多只成功一次，之后就靠吃老本的企业不同，亚马逊在最初安身立命的业务基础上，实现了一次又一次的创新与颠覆，实现了一次又一次的突破与成长。

亚马逊从图书开始，从单品类电商开始，不断拓展业务边界，不仅打通了线上线下，还构筑了遍及全球的平台生态，通过基础设施对外服务，

从服务个人客户（2C）做到了赋能企业客户（2B），还进入智能硬件、智能语音、金融服务、本地服务、游戏、影视、娱乐，乃至壁垒极高的医疗行业。

2018年，亚马逊总收入已高达2329亿美元，折合人民币超过1.6万亿元。公司市值一路飙升，于2018年9月4日突破万亿美元大关。虽然之后亚马逊公司市值有所波动，但仍然保持在9000亿美元上下，是全球市值最高的四家公司之一，其余三家为微软、苹果及谷歌。^[1]

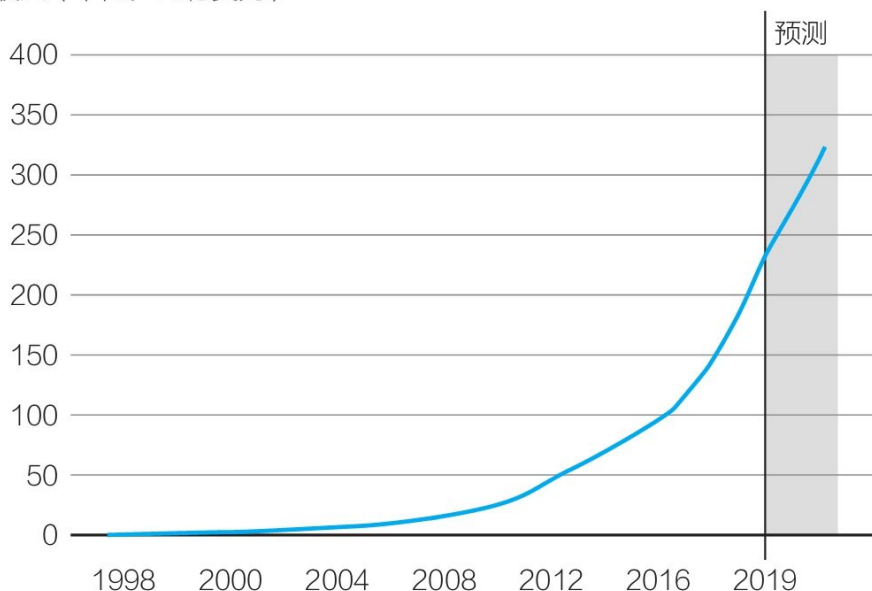
亚马逊市值一路飙升



资料来源：彭博资讯，BBC。

亚马逊势不可当

收入（单位：10亿美元）



资料来源：彭博资讯，BBC。

B B C

即便业务体量如此大，亚马逊也没有放慢快速增长的脚步，它的下一个目标是收入万亿美元，因为放眼全球，放眼很多客户体验还不够极致的领域，放眼现在还没有被发明创造出来的全新领域，其成长空间是无限的。

业务增长，离不开组织支撑。超快速的业务增长，需要超强大的组织支撑。否则就会出现，跑着跑着，组织就散了架、脱了形的情况。

那么亚马逊的管理体系是什么，究竟有什么过人之处呢？

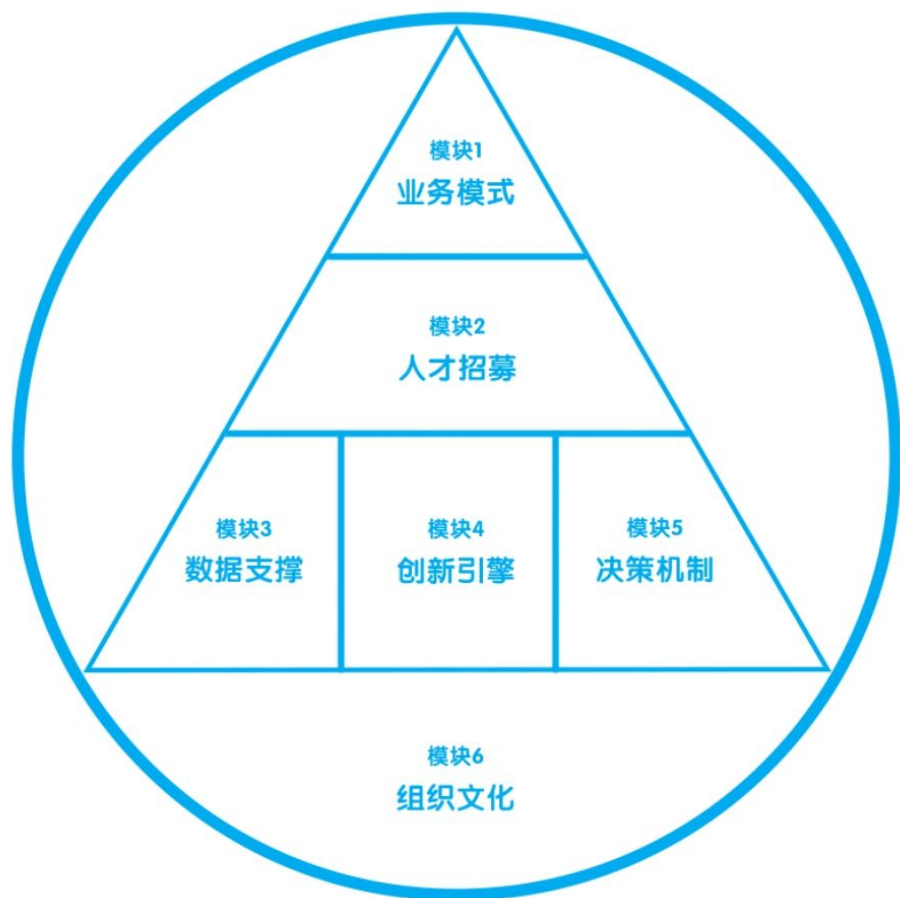
[1] 截至2019年9月16日收盘，微软公司市值为1.04万亿美元，苹果公司市值为9938亿美元，亚马逊公司市值为8943亿美元，谷歌公司市值为

8539亿美元。

亚马逊管理体系，是什么

通过对亚马逊多年的追踪研究，我们认为亚马逊管理体系是由六个关键模块组成的。每个模块都是整体系统的重要组成部分，而且每个模块之间有着密不可分的相关关系。

如果把每个模块逐一拆解，细细剖析，你就会发现亚马逊的管理思想和深层逻辑，与大家司空见惯的许多传统做法的确有很大的不同。有些大家熟悉的口号，在我们看来是喊完了也就完了的事，亚马逊却是非常认真的，而且真的以系统性的方式不折不扣地做到了。



模块1 业务模式：痴迷客户，拓展边界

不少企业号称客户第一、以客户为中心，但落到实处的残酷真相是：以老板为中心、以对手为中心，或者以股价涨跌为中心。说是要看长远，但当期业绩指标的压力就摆在那里，所谓长远，大多就是两三年。

亚马逊在构建其业务模式时，始终聚焦核心，坚持**痴迷客户、为客户创造、长线思维、投资未来**，不断探索全新模式，不断拓展业务边界。

贝佐斯经常提醒大家：客户是亚马逊最宝贵的资产；**对客户，要永远保持敬畏**；亚马逊不仅要满足客户不断提升的要求，还要为客户发明创造，给客户带来惊喜；一切都要看长远，衡量亚马逊成功与否的根本标准是，能否为股东创造长期价值；投资未来比当期盈利更重要。

模块2 人才招聘：极高标准，持续提升

“人才为先，以人为本”之类的口号，大家都不陌生，然而有多少企业能够清晰定义人才标准，在识人用人方面肯投入大量的精力，不仅有详细的书面记录，还有从招聘到入职，再到之后发展的端到端的持续跟踪及数据分析？

亚马逊始终坚持对人才招聘的极高标准，通过严谨的招聘流程、精心设计的自我选择机制、独具特色的用人留人方法，打造自我强化的人才体系，持续提升组织整体的人才水平。

亚马逊要的是既创新又实干，内心强大，特能扛事，特能抗压，而且极具主人翁精神的人。在招人时，不仅要严格把关，还要确保招人标准的持续提升。

在亚马逊，招人被视为最重要的决策，因为其管理者深知，企业成败的关键在于人。贝佐斯经常说：你的人，就是你的企业。人不对，再怎么补救都没用。

模块3 数据支撑：聚焦于因，智能管理

几乎所有企业都定业绩指标，都做数据分析，都有各种内部管理信息系统。然而，在很多企业，内部信息流动相当不畅，往往条块割据，层级不通，而且非常滞后，有些问题可能需要几个月甚至几个季度才能暴露出来。

数字时代，企业要对数据有全新的认识，因为**数据已成为新的核心资产**。

亚马逊不仅致力于打造跨部门、跨层级、端到端的数据指标体系，还对每个数据指标提出了非常严苛的要求，即必须做到以下五点：**极为细致、极为全面、聚焦于因、实时追踪、核实求证**。为什么呢？因为亚马逊相信，当每个真正的因被充分挖掘，被深刻认知，被严格追踪、不断优化并做到极致时，卓越的果自然就会出现。

亚马逊还充分利用数字技术，开发智能管理工具系统，通过严格追踪、考量、分析每个影响客户体验及业务运营的原因，快速发现问题并解决问题，甚至自动完成常规决策。

建设这样的数据支撑体系，的确是投资巨大、耗时经年的系统性工程，但随着时间的推移、数据的积累、算法的迭代，其创造的回报不仅巨大，而且是越来越大的。

数据支撑体系的一大好处就是，贝佐斯及整个亚马逊高管团队，都可以几乎不怎么花时间在日常经营管理上，而是把主要精力投入到两三年以

后的事情上，为亚马逊打造永不熄火创新引擎。

模块4 创新引擎：颠覆开拓，发明创造

当今时代，所有企业都知道创新重要，所有企业都希望在创新上有所突破。然而，虽然重视，也投入了，结果却总是那么不尽如人意。原来期许的重大突破，渐渐变成小小改良；原本期待的大胆创意，后来却越做越小。

在这方面，亚马逊的表现是极为惊艳的。他们致力于发明创造，致力于打造持续加速、持续颠覆、持续开拓的创新引擎，不仅要取得自身业务的快速增长，还要创造规模巨大的全新市场，比如云服务（AWS）、智能音箱（Echo）、智能语音平台（Alexa）。

为了坚持发明创造，他们愿意付出常人不愿付出的代价，做到了敢于打造新的能力、敢于颠覆现有业务、敢于开拓全新市场，不怕失败，持续探索，不畏艰难，愿意等待。他们通过独特的工具方法，比如点子工具、新闻通稿、全职小团队等，确保了创意的持续产生、精细打磨，以及创意的高效试错及实验落地。

在亚马逊，那句“创意无限”，真的变成了现实。

模块5 决策机制：既要质量，更要速度

当今时代，变化的速度和幅度都远超以往。这意味着，时代对企业决策能力提出了更高的要求。数字时代，决策必须既好又快，重点在“快”。关键决策一旦慢了，市场窗口一旦错过，即便处于领军地位的头部企业，也会错过整整一个时代，甚至是一次错过，次次错过。

然而，在很多传统企业，决策质量也许还好说，但决策速度实在太慢。对此，想必大家都有很多亲身经历，其间的郁闷、撮火、煎熬与无奈，现在回想起来，也许记忆犹新。

在决策机制方面，亚马逊在重视决策质量的同时，更强调决策速度，不仅做到了既快又好，而且形成了一套明确具体的决策原则和方法（比如告别PPT，改写叙述文），这样一线团队能按统一要求做好决策，从而把授权赋能落到了实处。

模块6 组织文化：坚决反熵，始终创业

通常，企业在创立之初，业务不太多、团队规模不太大时，都能保持快速灵活。然而，随着业务的快速发展，人越来越多，部门越来越多，层级越来越多，组织变得越来越复杂，所谓的大公司病，如流程复杂、行动迟缓、组织僵化，也随之滋生并蔓延开来。

亚马逊在其成长过程中，**不断强调始终创业，永远都是第一天（Day 1）**，即无论公司发展多快、规模多大、实力多强、市值多高，都要像创业第一天一样，快速灵活、持续迭代。

为此，亚马逊坚决与熵增做斗争，抵制形式主义，打击骄傲自满，力求消灭官僚主义；始终坚持真正痴迷客户，拥抱外部趋势，不断提高决策速度。

为**持续打造并不断强化“第一天”的组织文化**，亚马逊完成了从口号到具体行为的清晰定义，设计了从理念到日常工作的落地方法，做到了在每个决策中以身作则，并通过独创奖项，赋予了组织文化特殊的意义。

了解亚马逊，对我们有什么用

所有企业家、创业者、公司高管、中基层经理甚至职场小白，都必须充分认识到，数字时代已经到来，客户已经数字化，传统的、已沿袭百年的企业管理模式，已无法应对新时代的要求与挑战。要想在新时代求生存、求发展、求突破，必须勇敢探索。

这不是一种选择，而是必须去做。

如果你是企业家、创始人

将来，所有企业都会是数字化企业。

在新的数字技术赋能、改造、升级传统行业的过程中，被颠覆的也许不只是某家企业，还是某个行业；被创造出来的，也许会全新的、更广阔的市场空间。

比如说，二三十年前，大家认为以IBM、甲骨文（Oracle）、EMC为代表的IT系统架构是不可取代的，这几家领军企业的江湖地位是不可撼动的。然而，随着云服务的横空出世，你会发现市场格局及企业命运正在发生重大的改变。

亚马逊就是这样的颠覆者，它颠覆了传统的图书销售、传统的超市百货、传统的履约物流、传统的IT系统，还在不断探索，持续拓展。

挑战与机遇并存。好消息是，很多传统企业还没有真正开始数字化的探索，还在沿用传统方式经营。如果此时你主动改变，果断行动，也许就能做到一步先，步步先。

你敢不敢改变？

如果你是公司高管

数字时代，是用新的方式管理企业，公司高管的角色定位及工作职责会发生重大的转型。

随着数据指标体系的搭建、智能管理系统的应用，高管们将不再需要通过无穷无尽的汇报会来了解经营情况；很多过去消耗大量时间和精力决策，也有相当部分可以自动完成。

在亚马逊，高管已经可以从繁重的日常经营管理任务中解放出来，能够更好地专注于公司级的关键决策、资源配置及顶层设计，投入到需要深度思考、系统性提升的关键工作之中，比如怎样大幅提升客户体验，怎样有效推动新的产品创新及业务孵化。

要做到像亚马逊高管那样，你需要持续提升自己、突破自己，比如深入研究客户，充分了解数字技术的威力，并大胆发挥想象力，思考如何大力借助新技术提高客户体验，改变组织管理模式，全面提升组织运营效率。

你能不能突破？

如果你是中基层经理

相比传统企业，组织层级动辄7层、9层、12层，甚至更多，在数字化组织中，组织层级会大幅缩减，比如5层、4层，甚至只有3层。

在亚马逊服务的企业中，已有传统企业完成了这样的组织变革，从原来的8层精简到3层。不仅组织效率大幅提升，而且新产品研发周期也大幅缩短，从原来的6~9个月降到了2个月。近两年来，亚马逊接连推出了对客户极具吸引力、对行业极具冲击力的颠覆性产品。

组织层级的缩减，的确意味着传统中基层领导岗位的减少。但请别灰心，别觉得沮丧，其实在新时代，面对诸多机会及不确定性，企业更需要像你们这样的中坚力量。

在亚马逊，有很多高管曾经都是中基层项目负责人。他们从带领小团队开始，力求在新产品、新服务、新业务及新技术的战场上取得突破。

业务少的时候，他们是小团队的小CEO；将来业务做大了，团队规模也大了，他们就是大组织的大CEO。比如，今天亚马逊云服务（AWS）业务的全球CEO安迪·杰西（Andy Jassy）就是这样成长起来的。

刚开始，不怕事情小。每件小事，都是成长历练的机会。正所谓，没有小角色，只有小演员。哪怕就做一个产品，也可以将之做成像微信、头条、抖音这样的超级产品。

你们将会是企业的中坚力量，企业将来的接班人也会从你们之中诞

生。

你想不想试试？

如果你是职场小白

如果你工作不久，还是职场小白，恭喜你来到了对年轻人最友好的时代。

新时代，会带来很多新问题。你不会、没见过，其实别人（即便是有一二十年经验的老将）也未必见过。既然如此，大家都得从头开始，共同探索。

新时代，组织管理会有新的模式，这是大势所趋。如果你更早看清大趋势，就能更早、更有意识地为自己创造学习提升的机会，比如选择在数字技术应用方面领先的企业，正在积极探索数字化管理的企业，正在尝试以敏捷小团队为组织单元的企业，也能更早、更有效地为组织创造价值。

在亚马逊，新人会惊喜地发现，自己的工作从一开始就很有意思，且很有意义。一进项目组，就会接触到各种厉害的人物，就能参与实际工作，有些事甚至能自己决策。而且如果真能做成，那么自己的工作成果就有可能让亿万消费者从中受益。

亚马逊服务过的所有企业及企业家，都非常渴望找到有抱负、有潜力、想学习、肯下功夫的年轻人。为了吸引这些好苗子，他们正在打破传统的培养晋升路径，为年轻人创造更好的机会，给他们更大的舞台，让他们更快地成长。新时代，给了你前所未有的好机会。

你要不要把握？

如果你是创业者

如果你是刚刚起步的创业者，随着业务增长、团队规模增长，早晚都会面临如何构建组织、如何设计管理体系的问题。请不要再把沿袭百年的传统管理方式当作样板，不假思索地继承下来。

我们对数量繁多的传统组织层级、条块割据的传统组织架构，对每年一次的战略规划、财务预算、绩效考核等几乎被视为“金科玉律”的管理机制，都要高度警惕。因为在新的数字时代，很多传统做法已经过时，必将制约你的快速扩张。

请把目光转向数字化组织，比如亚马逊，看看他们是如何设计管理体系的，想想他们的体系为什么能强有力地支撑业务及组织的超高速增长。他们今天的成功，也许就是你的未来。数字时代，如何构建组织，如何设计管理体系，不仅需要学习别人，还需要自己勇敢探索。

你愿不愿一起探索？



我们会通过系统性的描述、结构化的剖析，带你深入了解亚马逊管理体系，为你深度挖掘其内在逻辑，帮你高度提炼其顶层设计思想。

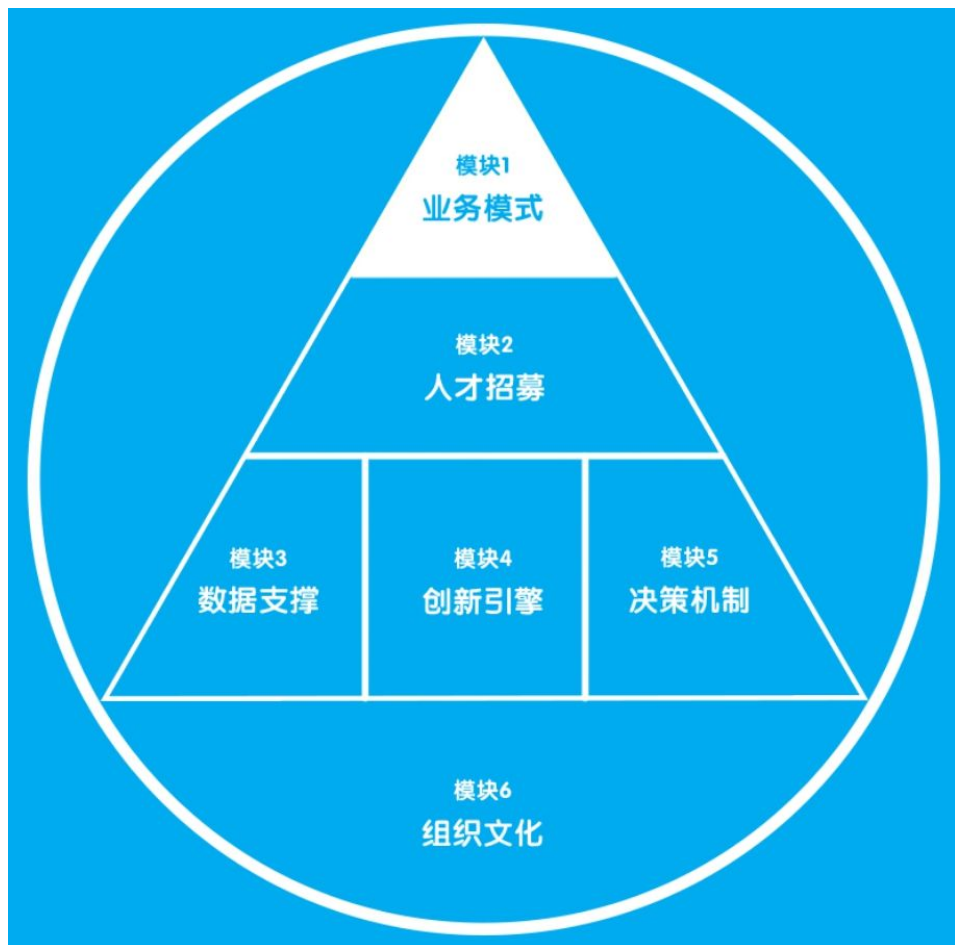
必须强调的是，亚马逊管理体系最重要的精妙之处，就是“契合”（FIT）：与创始人的创业初心，与企业的使命、愿景及发展战略，与核心团队的性格、禀赋及价值观，都高度匹配。

然而，最适合亚马逊的，未必最适合所有企业，全盘照搬，并不明智。

什么才是最适合自己的数字化管理之道？

让我们边读边想，一起探索。

模块1 业务模式：痴迷客户，拓展边界



·亚马逊管理体系·

亚马逊在构建其业务模式时，始终聚焦核心，坚持痴迷客户、为客户创造、长线思维、投资未来，不断探索全新模式，不断拓展业务边界。

亚马逊的业务模式，如何演进

1.0版：单品类电商，从图书开始

2.0版：多品类电商，不断快速拓展

3.0版：线上零售平台，构建生态，对外赋能

4.0版：线上线下打通，加强基础设施，持续拓展边界

模式演进的底层逻辑，是什么

始终坚持以下四条：痴迷客户、为客户创造、长线思维、投资未来

亚马逊业务模式的成功，靠什么

1994年创建亚马逊前，贝佐斯就职于量化对冲基金巨头萧氏公司。该公司创始人为斯坦福大学计算机博士大卫·萧（D.E.Shaw）。早在30多年前，这位萧先生就开始尝试量化投资，大胆探索通过量化分析、智能算法，让计算机自动完成金融交易。

为了探索互联网的商业潜力，很快被提升为副总裁的贝佐斯，每周都会跟萧先生一起头脑风暴，天马行空地畅想未来。头脑风暴后，贝佐斯负责把各种奇思妙想都记录下来，逐一分析其可行性。

早在1994年年初，他们就想到了几个颇有前景的创意。比如，为客户提供免费电子邮箱，然后通过广告赚钱。是不是有点似曾相识？这不就是后来雅虎及谷歌做的吗？再如，通过互联网，让客户在线自助完成诸如股票或债券等金融投资交易。这不就是后来亿创理财（E*TRADE^[1]）的业务模式吗？其中，最让贝佐斯心动的是“万货商店”^[2]。

在研究互联网的过程中，有一个神奇的数字深深地震撼了贝佐斯：2300%，即相比前一年，互联网活跃度大幅提升了23倍。贝佐斯后来多次谈到当时内心的震撼以及之后的思考：这样的超高速增长是极其罕见的，到底做什么样的业务，才能乘势而上？

于是，贝佐斯辞去了华尔街待遇优厚的工作，开始了探索未知的创业之旅。当时互联网行业还处于萌芽时期，贝佐斯的第一步，要从哪里开始呢？

[1] 亿创理财（E*TRADE Financial Corporation）是一家全球知名的网络金融交易商，主要提供个人经纪、投资人经纪及相关产品和服务，在美股投资服务方面一直占据重要地位，1996年上市。

[2] 贝佐斯的原文表达为“everything store”。

亚马逊的业务模式，如何演进

尽管万货商店的创意非常令人心动，但贝佐斯知道，一步登天、一蹴而就是极不现实的。千里之行，始于足下。

什么是最适合在互联网上售卖的品类呢？贝佐斯列了个清单，其中包括计算机软件、办公用品、服装、音乐等20项。深度思考之后，贝佐斯做出了选择：与其漫天撒网，不如聚焦一点，先从图书开始。

1.0版：单品类电商，从图书开始

贝佐斯为什么在万物之中单单选择了图书呢？

有些原因，不用问贝佐斯，大家也能想到。比如，图书是标准品，市场空间巨大，而且相较其他品类，图书的配送难度不太大。

除此之外，美国图书市场的行业结构比较特殊。英格拉姆（Ingram）和贝克&泰勒（Baker&Taylor）两大集团^[1]，几乎把持了整个图书市场。做图书零售，不必与大大小小的图书出版社逐一联系，只要找到这两家公司，就能开展业务。这对初创企业来说，是巨大的便利。

然而，贝佐斯最看重的并非上述几点。他思考的是，如何创造传统线下书店不可能具备的**独特竞争优势**。

这才是问题的核心。贝佐斯要的不是简单地把客户买书的行为从线下搬到线上；他要的是通过互联网及各种新技术，**为客户创造一种全然不同的全新体验，一种即便传统书店有心复制，也无法实现的独特体验。**

这会是什么呢？

传统线下书店面积有限，通常一家大型书店最多也就卖10万~15万种图书，而全球正在出版的图书则超过了300万种。通过互联网卖书，就能突破传统书店在面积上的限制，可以为客户提供“**无限选择**”。

此外，传统方式卖书，都会有知名人士的推荐，有的印在书上，有的发表在报纸杂志等媒体上，通常都是各种溢美之词。然而，普通读者的反

馈究竟如何，是否存在名不副实、令人大失所望的情况，这就无从得知了。通过互联网，请读者留言，这些来自普通人的、未经修饰加工的“**真实客户反馈**”，也许对买书的人更有帮助。

最后，也是最厉害的，就是**终极个性化服务**，即根据每位客户的基本信息、习惯偏好及特殊要求，为每位客户提供量身定制的服务。这对见惯了标准化、大一统服务的人来说，无疑是种全新的、能带来惊喜的体验：这家公司怎么这么懂我？线下书店是很难做到的，但对精于数字技术的亚马逊，这恰恰是它最擅长的。

无限选择、真实客户反馈、终极个性化服务

这正是贝佐斯最看重的，且只有互联网才能带来的，将决定未来成败的关键竞争优势。因此当亚马逊被传统线下书店集体围剿时，贝佐斯依然显得非常淡定，说对方根本就不是自己的竞争对手。

1994年创业初期，公司名字一直没定下来。贝佐斯尝试过好几个，但总不太满意。有天翻字典时，不经意间，Amazon（亚马逊）跳进了贝佐斯的视野。就它啦！

后来贝佐斯回忆说，这是因为亚马孙^[2]“不仅是世界上最大的河流，而且其体量远远超过了其他河流”。或许这就是贝佐斯对自己公司的期许，不仅要做到最大，还要远远超过其他对手。

在图书领域，亚马逊的确做到了遥遥领先。2018年，在全美纸质图书方面，亚马逊的市场份额高达42%，在电子书方面则是占据了令人惊叹的

89%的市场份额。

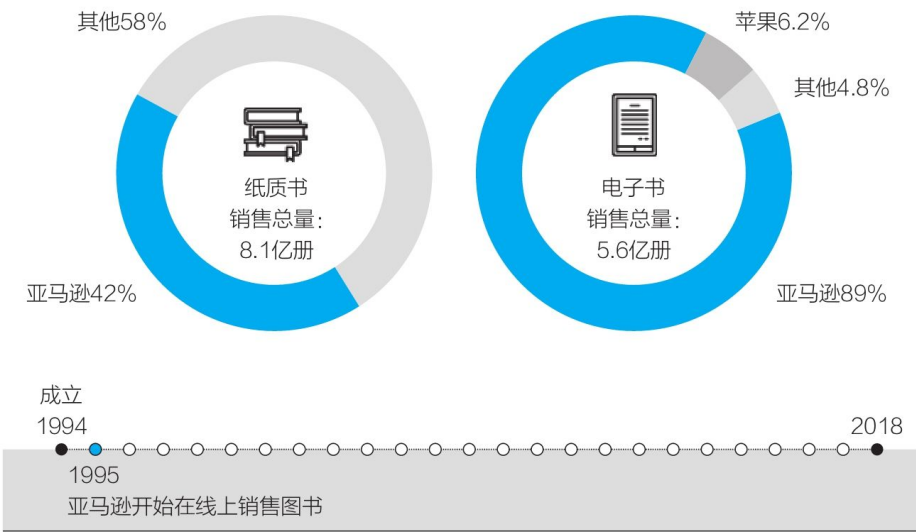
[1] 英格拉姆成立于1978年，是全美最大的图书批发商。贝克&泰勒成立于1828年，是美国历史最悠久的历史批发商。

[2] Amazon River 译为亚马孙河，又译为亚马逊河。Amazon 公司的通用称谓为亚马逊。

2.0版：多品类电商，不断快速拓展

从图书开始，并没有让贝佐斯忘了自己最初的梦想——打造在线的万货商店。

2018：亚马逊是全美最大的图书销售商



资料来源：BBC。

BBC

自1998年起，亚马逊涉猎音乐、影片、礼物、玩具、消费电子、家居家装、软件游戏等多个品类，还进入了英国、德国、中国等海外市场。

除了自身业务快速拓展，亚马逊还通过投资并购，^[1]迅速切入了多个垂直领域，如有声书、医药、宠物、金融服务、快消日杂、户外装备、玩具、汽车、红酒及鞋等。

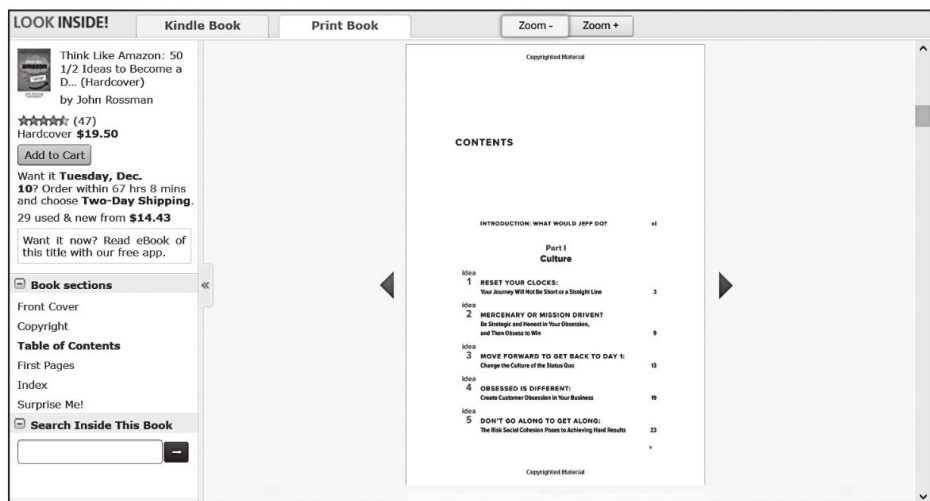
在令人眼花缭乱的并购投资、品类及区域拓展之间，在线万货商店的

样貌渐渐清晰起来。

业务上的快速发展，并没有让贝佐斯迷失，他一直提醒自己以及亚马逊所有同人必须聚焦客户，痴迷客户。在2001年致股东的信中，贝佐斯首次提出了“**客户体验三支柱**”：**更优的选择、更低的价格、更便捷的服务**；后来又在2008年致股东的信中，再次强调即便放眼未来10年，这些也不会改变。

到2001年，亚马逊在售商品达到4.5万种，在售图书超过百万种；受益于规模效应及摩尔定律，在激烈的竞争中，亚马逊持续保持了极具竞争力的天天低价；^[2]通过不断创新，亚马逊推出了一键下单、愿望清单、个性化推荐、实时订单更新、图书在线试读等今天我们已经习以为常的各种新功能，为客户创造了更好的体验、更便捷的服务。

什么是最能打动客户的杀手级服务呢？2005年，亚马逊推出了Prime会员服务，即每年交79美元会员费，便可享受全年无限的2天到货免邮服务。截至2018年年底，亚马逊全球Prime会员总数已超过1亿。^[3]



在亚马逊网站上，每一本书都可以用“在线试读”（Look Inside）功能阅读部分章节。

[1] 这一阶段亚马逊完成的投资并购有Drugstore.com,Pets Smart,Accept.com,HomeGrocer.com,Gear.com,Back to Basics Toys,Greenlight.com,Wine Shopper.com,Audible.de,Zappos等几十项。

[2] 亚马逊于2002年做了著名的100本畅销书比价实验，相较线下书店，价格优势显著；详情请参见本书模块3数据支撑：聚焦于因，智能管理。

[3] 亚马逊2018年公司年报。

3.0版：线上零售平台，构建生态，对外赋能

2003年，贝佐斯提出“Unstore”，旗帜鲜明地说“亚马逊不是开零售店的”，**亚马逊是家科技公司，做的是零售平台**。零售店与零售平台究竟有什么区别？

亚马逊最早的自营业务就是开零售店，只不过不是线下实体店，而是开在互联网上。当亚马逊引进第三方卖家，并对外开放其客户资源、履约物流等各项核心能力时，亚马逊就演进成了零售平台。

所谓平台，必须有多方参与，必须能促成多种产品及多种服务的复杂交易，而且必须能为参与各方创造价值。

为此，贝佐斯特别强调说，从今往后，**亚马逊最应当关注的，不是自己卖了多少东西、完成了多少订单，而是如何帮助客户做出最好的购物选择**。

为了成为平台，在两次失败^[1]的尝试后，亚马逊依然矢志不渝地推出了面向第三方卖家的销售平台。起初，大家对亚马逊的很多做法感到十分困惑。

比如，在客户搜索某件商品时，为什么把第三方卖家的跟自营的放在同一页面上？又如，客户在第三方卖家那里下单后，为什么要开放亚马逊物流服务，帮他们完成订单履约工作？再如，在第三方卖家经营时，为什么要为他们提供各种智能管理工具，为他们赋能，让他们能更好地与自营业务竞争呢？

如果把亚马逊的业务模式看成在线电商，即在线上开零售店的，亚马逊的上述做法的确显得非常不可理喻。为什么要帮助自己的竞争对手呢？

如果从线上销售平台的角度看，亚马逊这么做就显得理所当然。这些第三方卖家，不是亚马逊的竞争对手，而是根植于亚马逊平台生态中的合作伙伴。发展至今，亚马逊平台生态中已有数百万家合作伙伴。

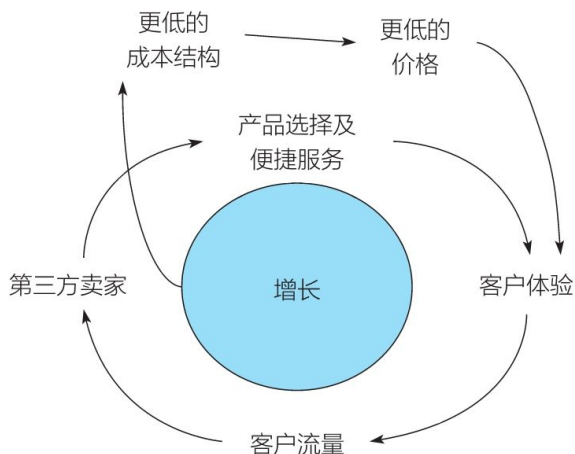
亚马逊追求的不是自营业务短期收入或利润的最大化，而是与客户建立长期的信任关系

单靠一家，无论多大多牛，能服务的客户以及能为客户提供的选择，总是会遭遇天花板的。通过搭建平台，通过引入合作伙伴，赋能成千上万乃至数百万第三方卖家，亚马逊才能真正做到始终为客户提供更优的选择、更好的价格及更便捷的服务。

当亚马逊把客户资源与第三方卖家分享，通过第三方卖家给客户提供更多的选择、更好的体验时，客户体验就会提升；与此同时，随着平台规模的增长，成本结构不断优化，价格也会随之不断下降，这样客户体验会更好；客户体验更好，客户信任就更多，不仅能提升客户留存率，促进客户消费，还能吸引更多新客户。

客户越多，卖家越多，选择越多，服务越好，成本越低，价格越低，体验越好，客户越多，如此不断循环向前，不断自我强化——这就是亚马逊的增长飞轮。

亚马逊业务战略



资料来源：亚马逊官网。

截至2018年，亚马逊已成为全美最大的线上零售平台，占据45%的市场份额，像奔流汹涌的亚马孙河一样，远远超过了其他任何一家。其中，第三方销售业务增长迅猛，1999年的交易量仅为1亿美元，2018年交易量已激增至1600亿美元，20年的年复合增长率高达52%。



①eBay创立于1995年，是一个可以让全球民众上网买卖物品的线上拍卖及购物网站。

②沃尔玛，美国的这家世界性零售连锁企业，从营业额看是全球最大的零售企业，其控股人为沃尔顿家族。

③家得宝，为全球领先的家居建材用品零售商，是美国第二大零售商，业务遍布美国、加拿大、墨西哥等地区。

④百思买，全球最大的家用电器和电子产品零售集团，其创造了家电销售的一种新型业态模式：大型家电专业店+连锁经营。

注：因四舍五入，图中数据相加并不严格等于100%。

资料来源：BBC。

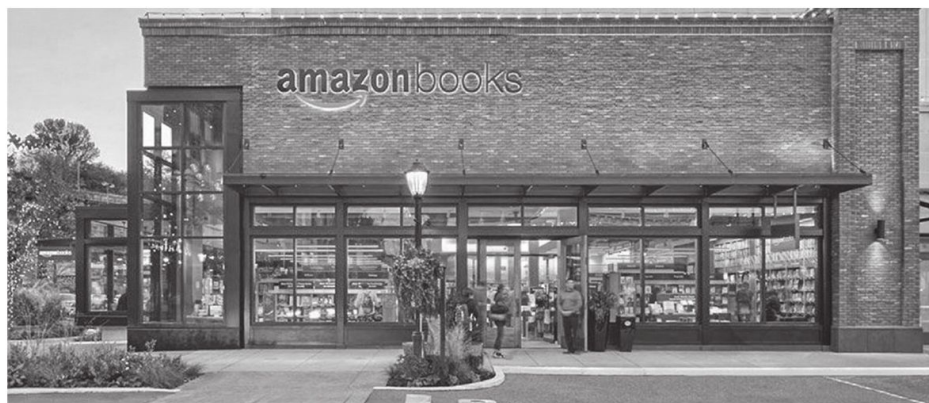
[1] 两次失败指的是1999年推出的Amazon Auctions（主要面对个人卖家的拍卖模式，类似eBay）以及zShop（主要面对中小商户卖家开店的平台，模式类似淘宝），后来都被关停。

4.0版：线上线下打通，加强基础设施，持续拓展边界

过去20多年里，很多人问过贝佐斯，亚马逊会不会从线上杀回到线下。

大家问了很多次，也没见亚马逊有什么动静。其实亚马逊不是不想向线下拓展，只是还在寻找好的机会，还在探索可行的模式。

2015年11月，亚马逊在西雅图开了第一家线下书店。



更大手笔的线下探索是，2017年6月亚马逊以137亿美元全资收购了以优质生鲜著称的全食超市[1]，一举将其471家门店收入囊中，从此正式开始了线上线下业务的大规模融合。



2018年1月，亚马逊又推出了“无人超市”，主打简餐食品。这种拿了就走、不用排队结账的全新体验，让很多客户惊叹不已。



为什么亚马逊一定要进入线下，而且对**生鲜**这个品类如此重视呢？因为这是**高频业务**。对于自己做饭的家庭来说，生鲜即便不是天天买，一周也得买两三次；而且买生鲜时，大家还是习惯于眼见为实，看看到底新不新鲜、好不好。通过这个特殊品类，打通线上线下，与客户保持高频接触，是所有线上平台，尤其是亚马逊梦寐以求的。

此外，亚马逊还大力加强了自身平台化的基础设施建设，把**核心能力变成了对外服务**。比如，2006年，亚马逊推出了亚马逊履约服务（FBA）、亚马逊云服务（AWS）；2014年又推出了智能语音平台（Alexa）。下面让我们逐一了解下。

通过为第三方卖家提供**亚马逊履约服务（FBA）**，让Prime会员在购买第三方卖家的产品时，也可享受两天到货的免邮服务，不仅解决了第三方卖家的后顾之忧，还能帮助他们提振业务，当然深受第三方卖家的欢迎。

更重要的是，履约物流是固定成本极高、规模效应极大的业务。面向第三方卖家的履约服务，能够帮助亚马逊快速扩大业务量，并在更大的规模上摊薄固定成本，降低亚马逊整体的履约物流成本，提高整体的运营效率。如此看来，在惠及他人的同时，亚马逊自身的收益也是非常显著的。

通过为中小企业提供**亚马逊云服务（AWS）**，让它们按使用量灵活付费，不仅省去了中小企业自建IT系统的固定资产投资，还极大地降低了创办企业及把业务做大在资金、技术和能力方面的门槛。

亚马逊云服务发展至今，已在原有的业务基础上进行了快速的升级与持续的拓展。2006年亚马逊云服务刚推出时，只有简单存储一项服务。之后亚马逊每年都会研发推出新服务，仅2016年就多达1000多项。

为满足特殊客户的特殊需求，2011年，亚马逊推出了专门为政府用户设计的云服务（AWS GovCloud）；2015年，推出了专门为物联网相关应用设计的云服务（AWS IoT）。

在2018年致股东的信中，贝佐斯特别提到了AWS在机器学习及人工智能方面的探索。AWS推出的智能工具，如Amazon SageMaker，能让那些原本无力投入前沿科技研发的企业，把机器学习、强化学习等数字技术快速应用到业务发展之中。

通过对外提供智能语音平台（Alexa），亚马逊已为连同Echo亚马逊智能音箱在内的150种产品、上亿台设备赋能，其中包括耳机、计算机、汽车及智能家居设备等。

这样大规模的使用以及语音语料的收集，反过来对于Alexa自身性能的持续提升与迭代是至关重要的。相比2017年，2018年用户与Alexa的通话次数增加了数百亿次。与此同时，Alexa掌握的事实信息量，增加了数十亿；具备的技能数量增加了1倍，达到8万多个；其理解请求和提供回答的能力，提升了20%以上。

前面谈到的增长飞轮，是面向消费客户（2C）的。这些基础设施型的对外服务赋能，是规模更大、影响更深远、面向企业客户（2B）的增长飞轮。对外服务越多，能力提升就会越快，服务拓展就会越多，而且服务成本也会越低，这样客户体验就会越好，于是会吸引更多客户，如此不断循环向前，不断自我强化。

经过25年的发展，亚马逊成功创建了业务遍及全球的商业帝国。2018年，公司总收入为2329亿美元，折合人民币超过1.6万亿元，其中线上自营业务收入占53%，第三方平台业务收入占18%，云服务收入占11%，会员订阅服务收入占7%，线下零售业务收入占6%，还有不到5%的其他业务收入。

2018：亚马逊收入高达2329亿美元



即便已经如此成功，亚马逊也没有放慢持续拓展的脚步。比如，除了面向销售者的零售平台，亚马逊还搭建了面向企业商户的B2B销售平台，以及面向二手商品交易的多个线上平台。

在金融服务领域，支付无疑是当仁不让的领域。亚马逊不仅推出了自己的支付服务Amazon Pay，还在印度收购了一家当地支付平台Tapzo公司。此外，亚马逊还以定向邀请的方式，通过亚马逊小贷服务Amazon Lending向中小企业提供贷款。

在本地服务领域，亚马逊搭建了亚马逊家庭服务平台Amazon Home Services，方便房主找维修、保洁等专业人士。要知道，在美国，这类专业人士是很多房主很大的痛点，不仅贵而且不好找。

除了家庭需要这种专业服务，其实企业也需要。为了满足企业的这种需求，亚马逊创建了面向企业的工作外包服务平台Amazon Mechanical Turkey。

在**智能硬件**方面，大家都知道亚马逊的Kindle电子阅读器，以及之后推出的Echo智能音箱等消费电子产品。其实亚马逊在机器人等黑科技领域，也有很多涉猎。亚马逊收购了Kiva Systems公司[2]，并将其研究成果用在了自己的履约物流网络之中，光目前在职的分拣机器人就多达10万多个。

2017年，人们惊异地发现，亚马逊竟然出现在奥斯卡颁奖典礼上，并一举拿下了最佳男主角、最佳原创剧本、最佳外语片三项大奖。原来亚马逊早已成立亚马逊影视公司Amazon Studios，并已在**游戏、影视、娱乐**等诸多领域布局发力。

GOLDEN GLOBES® WINNER
BEST ACTOR DRAMA CASEY AFFLECK



"BREATHTAKING...
A TRULY INCREDIBLE PIECE OF CINEMA"

★★★★★ Rolling Stone ★★★★★ The Times ★★★★★ Time Out ★★★★★ Empire

CASEY AFFLECK MICHELLE WILLIAMS KYLE CHANDLER with LUCAS HEDGES

MANCHESTER BY THE SEA

A PICTURE BY
KENNETH LOHMEYER

MANCHESTER BY THE SEA is a powerful, heartbreaking, and utterly unforgettable film that explores the depths of grief and loss. It is a masterpiece of storytelling and acting, and a true cinematic gem. It is a film that will stay with you long after the credits roll.

MPAA Rating: R. Some Material May Be Inappropriate for Children Under 17. PARENTS STRONGLY CAUTIONED. Some Material May Be Inappropriate for Children Under 17.

FEBRUARY 2



© 2016 New Line Productions, Inc. All Rights Reserved.

电影《海边的曼彻斯特》，获得2017年奥斯卡最佳男主角及最佳原创剧本奖。

MEJOR PELÍCULA DE HABLA NO INGLESA

Source: *U.S. Census Bureau, 1997*

(FORUSHANDE)

GANADOR DE UN OSCAR® POR NADER Y SIMIN. UNA SEPARACIÓN



CANNES 2016

**MAJOR ACTOR**

ORU 20

TARANEH ALIDOOSTI

© 2006 Sony Electronics Inc. All rights reserved. "Sony" and "The Power of Entertainment" are registered trademarks or trademarks of Sony Electronics Inc. in the U.S., Canada, Mexico, Europe, Japan, Korea, Taiwan, Hong Kong, Singapore, Australia, New Zealand, South Africa, India, China, Thailand, Malaysia, Philippines, Indonesia, Vietnam, Cambodia, Laos, Myanmar, Brunei, and other countries. Other names may be trademarks of their respective owners.

www.molecul.es/distribucion

电影《推销员》，获得2017年奥斯卡最佳外语片奖。

除此之外，亚马逊还进入了**医疗领域**。2018年初，亚马逊与摩根大通以及巴菲特旗下的伯克希尔-哈撒韦公司[3]成立了一家合资医疗保险公司，非常低调，非常隐秘，至今连公司名称都未确定。

2018年6月，亚马逊斥资10亿美元，收购了美国的一家在线药房——PillPack公司。PillPack是一家创业公司，能帮助解决客户亲自跑药房、在无尽等待中取药的烦恼（这在美国也是巨大的痛点）。他们会根据医生开的处方，把药取好装好，为客户送到家里。

虽然亚马逊目前还没有宣布在医疗领域的明确战略方向，但亚马逊的进场，已经令整个美国医药行业高度紧张了。

这就是亚马逊的业务模式：

永远聚焦核心（客户），永远拓展边界（业务）

[1] 全食超市（Whole Foods Market）是全美最大的天然食品和有机食品零售超市，也是全美首家获认证的有机食品零售商。全食超市创立于1980年，1992年在纳斯达克上市。

[2] Kiva Systems公司是一家专注研究仓储机器人及解决方案的公司，2012年被亚马逊以7.75亿美元收购。

[3] 伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）是由股神沃伦·巴菲特掌舵的全球规模最大的多元化集团企业之一。其前身是一家经营不善的纺织厂，1965年巴菲特接管后，通过对保险和其他行业的企业的一系列收购，包括对可口可乐、美国运通、富国银行等公司的经典投资之后，将伯克希尔-哈

撒韦变成了历史上最成功的投资机构之一。

模式演进的底层逻辑，是什么

亚马逊过去25年的发展，的确超出了很多人的想象，甚至巴菲特都惊呼，说亚马逊是一个“奇迹”。

那么，亚马逊业务模式的不断演进、业务范围的持续拓展，是碰运气，还是跟风口（什么火就干什么），抑或是有什么深刻的底层逻辑呢？

亚马逊的所有业务拓展，都是围绕客户展开的。亚马逊通过充分应用数字技术，大力投资建设数字时代的基础设施及平台生态，精心选择市场规模潜力巨大且客户体验亟待提升或重塑的领域，与合作伙伴一起，为客户创造端到端的、个性化的、优势显著乃至前所未有的极致体验，在持续让客户满意、不断给客户惊喜的过程中，不断建立并强化与客户的长期信任关系。

亚马逊始终坚持的底层逻辑，概括而言，就是四个关键词：痴迷客户、为客户创造、长线思维、投资未来。

痴迷客户

几乎每次演讲，每次接受采访，只要谈到亚马逊，贝佐斯就会强调“痴迷客户”[1]。

在1997年第一封致股东的信中，贝佐斯清晰地列出了亚马逊将长期坚持的9条决策及管理方法。其中第一条就是，我们会继续坚持痴迷客户。在亚马逊14条领导力原则中，痴迷客户也意料之中地位列第一。

如此看来，你就会更加理解亚马逊为自己制定的使命和愿景。亚马逊的公司使命是，我们致力于为客户提供更低的价格、更优的选择以及更便捷的服务。[2]公司愿景是，成为地球上最以客户为中心的企业。[3]

在贝佐斯看来，客户是亚马逊最宝贵的资产，客户是亚马逊增长飞轮的核心。第三方卖家为什么要来亚马逊的平台？因为这里有数亿客户。亚马逊为什么能够持续不断地开拓新的品类、新的领域？因为客户信任亚马逊，因为客户还有未被很好地满足的需求。平台的核心价值就在于客户：客户的数量、客户的活跃度、客户的黏性，以及客户持续带来的价值。

很多企业在创业之初非常重视聚焦客户，但时间一长，规模一大，似乎就有点儿顾不上了。上至创始人自己，下至各级管理人员，离客户的距离似乎越来越远，在客户身上花的心思越来越少，对客户动向的敏锐度也越来越低。

贝佐斯对此高度警惕，他经常提醒大家，对客户，要永远保持敬畏。他曾这样写道：

“我们绝不能骄傲自满，放松懈怠。我总是提醒大家，每天早起都应当充满危机感。这种危机感不是来自对手，而是来自客户。客户是我们的衣食父母，客户成就了我们的业务发展，我们要对客户负责，要对客户永远保持敬畏。很多人谈客户忠诚，其实只要其他地方有更好的选择，客户就会立马转身而去。”

客户给企业的信任，不是应该的，更不是永恒的。客户信任，需经过天长日久的努力与考验才能赢得，然而一两次的疏忽大意就会断送，之后再想恢复就难了。

因此，亚马逊的定价原则，从来不追求企业自身短期利润的最大化，而是追求赢得并强化客户对亚马逊的信任。

正是凭借天长日久的不懈努力，在2018年全球最具影响力品牌评选中，亚马逊一举击败谷歌与苹果，力拔头筹。

[1] 贝佐斯的原文表达为“customer obsession”。

[2] 亚马逊的原文表达为“We strive to offer our customers the lowest possible prices,the best available selection,and the utmost convenience”。

[3] 亚马逊的原文表达为“To be Earth's most customer-centric company”。

为客户创造

贝佐斯为什么这么热爱客户，这么痴迷客户呢？

除了上面谈到的原因，还有一条：就是客户的永不满足。他曾写道：“我如此热爱客户，其中一个原因就是**客户神圣的永不满足**。他们的期望从来都不是静止的，而是持续提升的。人皆如此，人性使然。”

那么，如何才能始终让客户满意，不断给客户惊喜呢？贝佐斯认为，只有持续创新创造。从这个意义上讲，客户神圣的永不满足，恰恰成为亚马逊永不熄灭的创新引擎的持续动力。

很多企业也强调创新，但这么做的主要动力，源于竞争压力或业绩压力。而且所谓的创新，多数是微不足道的升级改进，加个功能，换个包装，降点儿成本，如此而已，很少有颠覆式、革命性、让人眼前一亮的惊叹与惊喜。

客户总是期待更好

·更优的选择

·更低的价格

·更便捷的服务

对客户

·要永远保持敬畏

·要为客户发明创造

亚马逊追求的是为客户发明创造

亚马逊会精心选择市场规模潜力巨大且客户体验亟待提升或重塑的领域，会为客户大胆设计端到端的、个性化的、优势显著乃至前所未有的极致体验，持续为客户创造惊喜。

举例而言，Kindle电子阅读器的设计初衷，从一开始就不是模仿读纸质书的体验，而是为客户发明纸质书不具备的全新功能，**为客户创造与读纸质书完全不同的全新体验。**

比如，通过Kindle，客户可以拥有多达数百万种书的海量选择，可以根据自己的喜好快速搜索，可以在60秒内完成下载，还可以在阅读过程中画重点、记笔记。请放心，这些重点、笔记是不会丢的，会自动存在云端，方便日后反复回看。

再如，之前亚马逊没有云服务，没有智能音箱，是亚马逊为客户发明创造了全新的产品与服务。在这两个领域，亚马逊都是开山鼻祖、一马当先，连谷歌都得跟在它后面。这就是为客户发明创造。

长线思维

1997年，贝佐斯在第一封致股东的信中就开宗明义地写道：一切都要看长远[1]。衡量亚马逊成功与否的根本标准，是能否为股东创造长期价值。因此亚马逊在决策时，会优先考虑是否有利于公司建立并保持长期的市场领导地位，而不是短期盈利或短期股价表现。

为什么坚持长线思维对亚马逊这么重要？很多人分析过，总结出了很多原因。我们认为，最根本的原因是其业务模式。亚马逊打造的是平台，构建的是生态，提供的是基础设施服务，这些都是需要巨大的持续投入，固定成本极高，但边际成本极低的业务。

这意味着，如果看短期，无论是季度、年度，还是2~3年的时间维度，前期投资如此巨大，且需要持续追加投入的平台、生态及基础设施建设，其回报肯定是不好的，别说盈利了，恐怕回本都难。但只要把时间轴拉长，放到7~10年的时间维度，这样的投资不仅长期回报巨大，而且能强有力地推动增长飞轮，能把企业带入指数增长的轨道，势不可当，急速向前。

你看，只要放眼长远，结论完全不同。

既然投入如此巨大，那么怎么做才能更好地提高投资回报呢？关键在于两点：规模与速度。

先来看规模。既然是固定成本极高、边际成本极低的生意，如果规模变大，固定成本能够在更大规模上得以摊薄，就能降低单位成本。这种规

模效应，简单直白，大家都懂。

贝佐斯看到的是深层面的规模效应。他认为，在更大的业务规模基础上，无论是发展新业务，还是创造新体验，抑或是持续提升效率，都有更大的成功概率。这种规模效应有点深刻，需要停下想想：**为什么“大”本身就是极大的优势呢？**

这就是数字时代的特点，业务规模越大，服务的客户越多，积累的数据就越多；通过快速打造数据智能，充分借助大数据分析、机器学习及人工智能等数字技术，就能更精准地洞察客户，发掘未被满足的需求，发现潜在的业务机会，持续提升优化算法，不断提升运营效率与能力。这就是大的优势，而且还会持续放大，自我强化。

再来看速度。数字时代是拼速度的时代，常常让人感觉已经在全力奔跑了，但一看结果，才发现只是停在原地而已。不是自己不努力，而是大家都在舍命狂奔。

为什么突然之间，这世界就全面提速了呢？因为数字时代，让这种提速变成了可能。无论是技术、资金还是人才，都不再是大公司的专利。

创新企业，面对巨头，如何杀出一条血路？就得靠速度。在还没被全面扼杀前，做到足够大。**天下武功，唯快不破。**

从趣头条到拼多多，再到瑞幸咖啡，从成立到上市所用的时间不断刷新纪录。趣头条用了39个月，拼多多用了22个月，而瑞幸咖啡只用了19个月。

从成立到750亿美元的估值，字节跳动，即大家熟悉的今日头条和抖音的母公司，只用了7年。以这个估值来看，字节跳动已远超小米（279亿美元，即2182亿港币）、百度（387亿美元）、京东（450亿美元）、美团（523亿美元，即4090亿港币）[2]。

早在20多年前，贝佐斯就对速度有了深刻的认知与理解。在致股东的信中，他多次提到了“速度”[3]。他说亚马逊在制定发展目标时，会始终把快速增长放在首位，而且除了在业务规模上要快速上量，在数据积累、数字技术等核心能力方面，也需要快速提升迭代，这样才能形成有效的竞争优势，构筑真正坚固的壁垒。

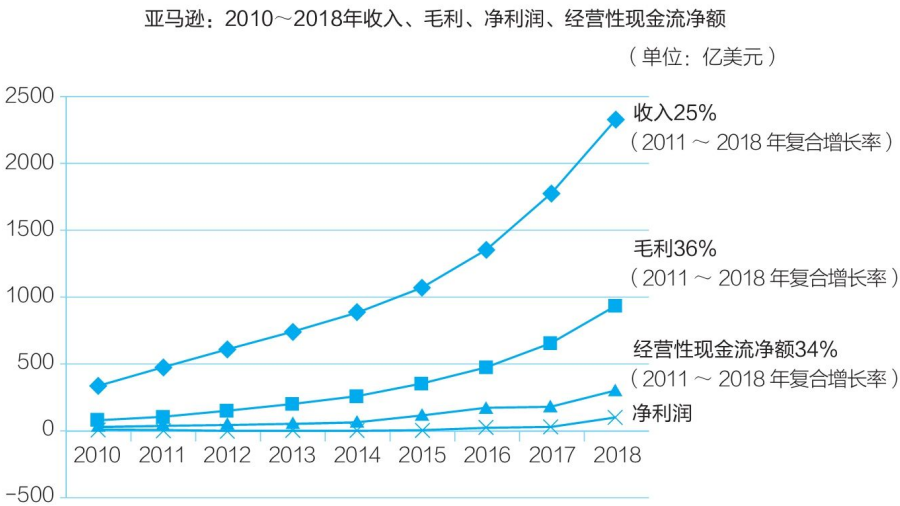
[1] 贝佐斯的原文表达为“It’s all about the long term”。

[2] 根据2019年9月16日收盘价及当日汇率得出。

[3] 贝佐斯的原文表达为“velocity”。

投资未来

过去很多年，当亚马逊长期徘徊在盈亏平衡的边缘，公司股价却一路飞涨时，很多人都很困惑。不少人觉得亚马逊其实不赚钱，资本的追捧过了头。



资料来源：亚马逊年报。

从图中我们可以看出，**亚马逊不是不赚钱，而是非常赚钱**。如果看毛利，在收入快速增长以及毛利率不断提升的双重推动下，公司每年可支配的现金流是巨大的。2018年，亚马逊的总收入为2329亿美元，毛利率为40.2%，因此毛利总额近937亿美元，是2011年毛利总额的8.7倍，折合人民币高达6465.3亿元。如果看经营性现金流净额，2018年为307亿美元，折合人民币高达2118.3亿元。

然而奇怪的是，亚马逊的净利润率却极低。2011 ~ 2018年的净利润率，平均下来仅为1.2%；要是不含净利润率提升巨大的2018年（4.3%），2011 ~ 2017年的净利润率，平均下来仅为0.8%。

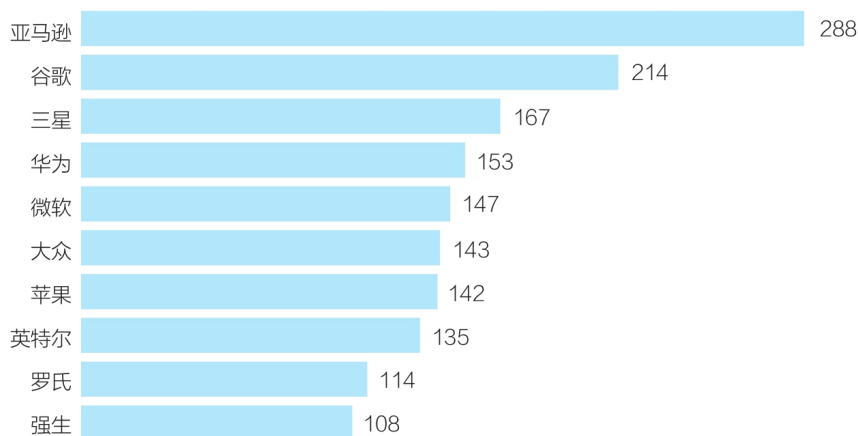
既然盈利水平这么高，毛利总额这么高，经营性现金流这么健康，那为什么亚马逊的净利润率还这么低呢？这是亚马逊经过深思熟虑后的战略选择：

把资金投入未来发展，而不是留在账面上，作为当期盈利

亚马逊很多面向未来的投资，比如平台建设、系统升级、算法迭代、技术研发及产品服务创新等，是无法像传统企业投资厂房设备之类的固定资产那样，分5年、10年或15 ~ 20年进行折旧摊销的，只能记为当期费用。

2018年，仅研发费用一项，亚马逊就投入了288亿美元，折合人民币近2000亿元，超过了谷歌、三星、微软、苹果和英特尔。值得国人骄傲的是，华为以153亿美元的研发投入，位居全球第四。

■ 2018年全球企业研发投入（单位：亿美元）



资料来源：彭博新闻，2019年4月26日。

2011 ~ 2017年，亚马逊在全球履约物流网络、云服务数据中心等基础设施建设方面进行了长期持续的大力投入，投资总额高达1500亿美元，折合人民币超过万亿元。

对于亚马逊，**如果真的坚持着眼长远，大力投资未来，必然会损害当期盈利**。为此，贝佐斯早在1997年第一封致股东的信里，就特别郑重地写明了立场：如果必须在当期盈利（体现在企业财务报表中）和长期价值（体现在企业未来现金流折现值中）之间做出取舍，**我们会继续坚持选择长期价值，即现金流**。

从上面的分析可以看出，在貌似纷繁复杂、几乎包罗万象的亚马逊业务版图之下，有着清晰的底层逻辑。无论用什么模式、做什么业务，亚马逊都始终坚持以下四条：痴迷客户、为客户创造、长线思维、投资未来。

一切都要看长远

·投资未来，比当期盈利，更重要

·现金流，比净利润，更重要

尤其难能可贵的是，亚马逊长期不懈的坚持。25年创业艰辛，其间亚马逊经过很多风风雨雨，在2000年互联泡沫破碎时，公司股价也曾从每股106美元^[1]，一路急速下跌至不到6美元^[2]。即便在生存最困难的时候，亚马逊也没有放弃初心。

正是因为这样的坚持，亚马逊才缔造了属于它的“奇迹”。对于亚马逊来说，未来发展的想象空间还很大。

^[1] 1999年12月10日收盘价，CapitalIQ。

^[2] 2001年9月28日收盘价，CapitalIQ。

亚马逊业务模式的成功，靠什么

构想如此精妙的业务模式，当然非常不易，但也只是万里长征的第一步。如何从想出来，到做出来，再到持续提升迭代，才是真正的挑战。

谁不想有增长飞轮，谁不想要飞速发展，但为什么做不出来？90%以上的创业企业，大都没有成功就已成仁了。剩下的幸运儿中，还有不少是一举成功但后续乏力的，他们也想创新，也想突破，但就是屡试屡败，似乎陷入了魔咒。

在这方面，亚马逊绝对是个另类，它不仅实现了最早构想的增长飞轮，而且在此基础上完成了一次又一次的创新与颠覆，实现了一次又一次的突破与成长。亚马逊究竟有什么神奇之处，为什么能够永葆创业激情，永葆组织活力？

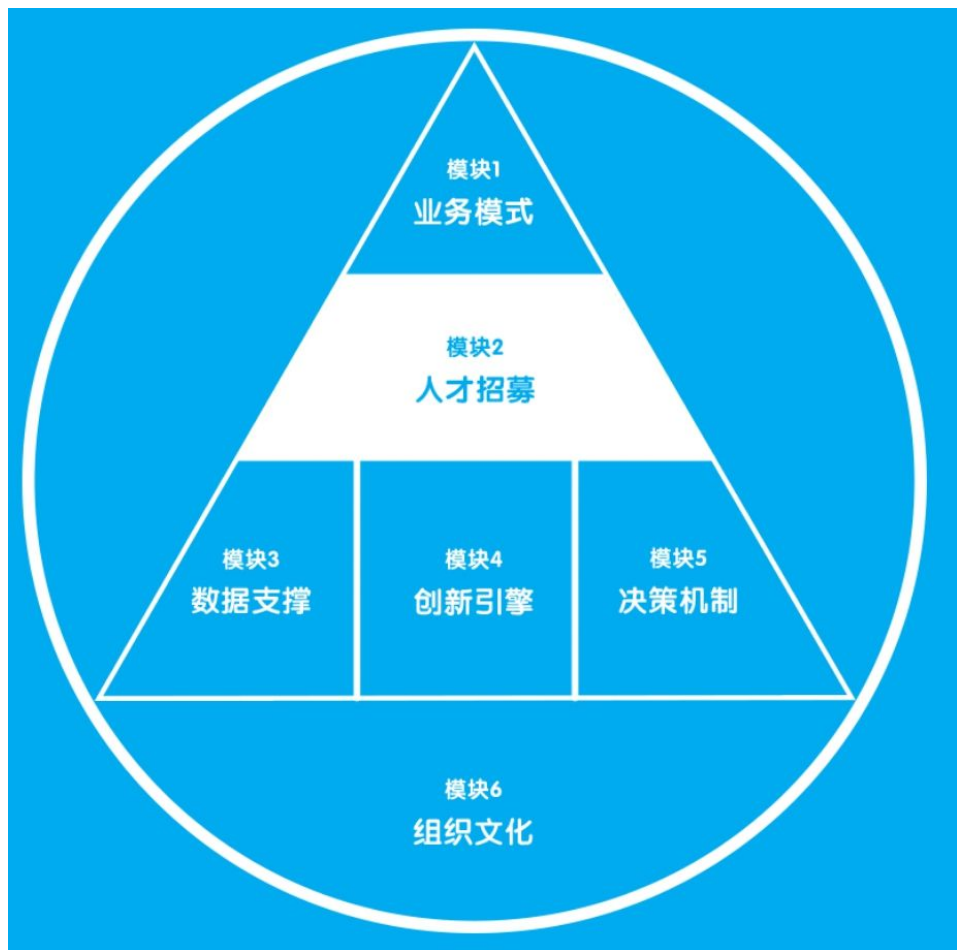


业务模式不是孤立的存在。企业要想基业长青，不仅要有好的业务模式，还要有正确的人、强大的数据支撑、永不熄灭的创新引擎、既快又好的决策机制，以及强有力的组织文化。

在诸多成功要素中，人是根本，因为战略都是人想出来的，业绩都是人做出来的。亚马逊是如何识人招人，把人用好留住的呢？亚马逊在人才体系建设方面，有什么独到之处呢？

下面就让我们一起来看**模块2，人才招聘：极高标准，持续提升。**

模块2 人才招聘：极高标准，持续提升



·亚马逊管理体系·

亚马逊始终坚持对人才招聘的极高标准，通过严谨的招聘流程、精心设计的自我选择机制、独具特色的用人留人方法，打造自我强化的人才体系，持续提升组织整体的人才水平。

如何定义正确的人

实干家：既有创新，又能实干

主人翁：着眼长远，极有担当

内心强大：特能扛事，特能抗压

如何招到正确的人

谁做表率：贝佐斯自己用的是什么方法

谁来把关：如何坚持对人的极高标准

招聘流程：如何提升组织的选人能力

自我选择：如何让错误的人自我觉知

如何把人用好留住

帮助新人加速成长

给予老将全新挑战

如何吸引顶级人才

要想吸引顶级人才，必须一把手或高管亲自出马

如果你像贝佐斯一样，看到了巨大的历史机遇，也想到了占据风口的业务模式，于是决定辞职，放弃所有，纵身一跃，投入火热的创业事业中，那么这第一步要从哪里开始呢？

贝佐斯认为，最重要的第一步，就是招人。在辞职前，他专程从纽约飞到加利福尼亚州，跨越美国东西海岸，来到千里之外的硅谷。此行的唯一目的，就是找人，尤其是找顶级的技术人才。

结果还真是不虚此行，贝佐斯找到了谢尔·卡芬（Shel Kaphan）——一位创业老将、技术天才。于是卡芬成了亚马逊的第一位员工，后来还担任了公司的首席技术官（CTO）。

贝佐斯反复强调：在亚马逊，最重要的决策，就是招人。他甚至说：

宁可错过（一个完美的人）也不错招（一个不对的人）

这似乎非常有违常理，因为通常人们最大的担心有两个：一是害怕错过人才，于是会放宽标准，把可能对的人先招进来，用了之后，发现不对，之后再换；二是害怕错过业务机会，业务不等人，既然急于用人，稍差点儿总比没人强，先招个人进来，把事做起来再说，大不了，之后再换。

贝佐斯不这么想。他认为：人不对，再怎么补救都没用。

招错人造成的损失，其实远比想象的大得多。首先，这些人虽然在做事，但他们做出来的结果，与亚马逊要求的极致标准往往相距甚远。不仅他们负责的工作本身会受影响，他们的存在还会危害别人，比如他们所在的团队、需要与他们配合的人，甚至整个组织。

其次，俗话说得好，请神容易送神难，请他们离开的过程本身，往往

也是极为痛苦且极耗费心力的。只要辞退过人，想必都有体会。最后，从机会成本的角度来看，招错人对业务、对组织的损害也是极大的。

贝佐斯有句名言：**你的人就是你的企业**^[1]。用什么样的人，企业就会变成什么样。

在1997年第一封致股东的信中，贝佐斯写了9条亚马逊会长期秉承的基本管理及决策方法（完整内容见附录A），其中最后一条就是关于人才招募的：

企业成败的关键在于人。因此在人才招募上，**我们会继续坚持招募有多种能力、才华出众且真正有主人翁精神的优秀人才**，在薪酬结构上，我们会继续坚持侧重股权激励，而非现金薪酬。真正成为公司股东，有利于激发员工的积极性和发自内心的主人翁责任感。

亚马逊如何确保招对人呢？

^[1] 贝佐斯的原文表达为“your people is your company”。

如何定义正确的人

根据行业特性、市场动态及企业发展阶段，每家企业对什么才是适合自己的正确的人的定义都或多或少会有差异。无论各自的偏好有什么差别，要保证偌大的组织中大家的标准统一，就必须把具体定义明确地写下来，具体地描述清楚。

亚马逊始终坚持对人才招聘的极高标准，他们要的是创新实干、内心强大且极具主人翁精神的人。

实干家：既有创新，又能实干

光有创新，没有实干，创意再好，也不能落地。贝佐斯称这样的人为幻想家[1]，这绝不是亚马逊要的人。

亚马逊要的是既有创新又能实干，能把梦想变为现实的实干家[2]。在接受采访时，贝佐斯多次描述过这些人的样貌。在2018年致股东的信中，贝佐斯如此写道：

永远充满好奇，爱探索。他们喜欢创新，即使是专家，也会保有初学者的‘新鲜’心态。他们把我们做事的方式只看作是我们当前做事的方式。他们能帮助我们接近潜力巨大但目前还难以解决的市场机会，并谦虚地相信成功可以通过迭代来实现：发明，尝试，再发明，再尝试，不行接着再来，继续调整，继续创造，继续努力……一遍又一遍。他们知道通往成功的道路绝不是笔直的。

·你的人就是你的企业

·人不对，再怎么补救都没用

谁才是正确的人

·实干家：既有创新，又能实干

·主人翁：着眼长远，极有担当

·内心强大：特能扛事，特能抗压

有次接受电视台的采访，主持人谈到贝佐斯爱科幻小说，爱畅想未来。贝佐斯专门澄清说，自己的确爱科幻，爱畅想，但更重视实干；而且在亚马逊，有很多创新实干的人与他们一起工作，他感到特别开心。

贝佐斯在遣词造句方面字斟句酌。咱们不妨好好体会一下他对实干家的描述，并大胆畅想一下：有了这样一群人，让他们聚在一起，相互激发能量，既敢想又能干，遇到多大的困难都能坚持不懈，遇到多大的挫折都能从头再来，那么他们能呈现多大的干劲，能创造出多大的成就啊！

[1] 贝佐斯的原文表达为“dreamer”。

[2] 贝佐斯的原文表达为“builder”。

主人翁：着眼长远，极有担当

我们都知道亚马逊特别强调痴迷客户，特别崇尚长期主义。其实主人翁精神，也是贝佐斯特别看重的品质。只有心中有主人翁责任感，才可能真正做到从长远考虑问题。

在亚马逊的14条领导力原则中，第一条是痴迷客户，紧随其后的第二条就是主人翁精神，即领导者是主人翁。亚马逊的领导者会从长远考虑，不会为了短期业绩而牺牲长期价值。他们不仅代表自己的团队，而且代表整个公司行事。他们绝会说“那不是我的工作”。

怎样用大家一听就懂的简单例子，说明什么叫主人翁呢？贝佐斯在致股东的信中，举了一个生活中的小例子：

“我认识一对夫妇，他们把自己的房子租了出去。后来他们发现，过圣诞节时，租户一家没买圣诞树的底座，竟然直接把圣诞树钉在了地板上。虽然只有素质极低的租户才会这么干，但我敢说，如果这是他们自己的房子，他们绝不会这么短视，绝不会干出这种事。”

令人遗憾的是，不少企业高管的所作所为，更像租户而不是房主。他们关心的只是自己个人的当下利益，而不是公司整体的长远利益。比如，他们是绝不会做以下这些事的：

·选贤育能，招募培养最优秀的人。

为什么要招这么优秀的人呢？手下太厉害，早晚是威胁。万一哪天被

领导发现，肯定会影响自己的地位。这样的人根本就不该招，更别说培养了。

·勤俭节约，尽可能少投入多产出。

为什么要费心费力地严控费用呢？反正又不是自己的钱。钱摆在那里，就算自己不花，别人也会花。预算多了，大家花着都高兴，干吗那么抠门，非得那么较劲呢？

·刨根问底，随时掌控细节，经常进行审核。

深入各个环节，探究各个细节，多辛苦啊！只要我管的这些环节不出事，天塌下来也自然有人扛，何必活得那么累呢？此外，发现问题，不还得自己解决吗？多一事不如少一事。

·敢于谏言，不会为了保持一团和气而屈就妥协。

就算领导的决策真的有偏颇，也不需要自己出头啊。就算没人出头，既然领导要做，那就让领导做吧，反正出了问题，也是领导担着。更何况以后结果如何，谁又能说得准，干吗非要现在说这些让领导糟心的话，让自己被领导记恨呢？

从租户的角度看，这么想都非常合情合理。其实这些事就是在考验一个人在工作中究竟把自己当成租户，还是主人；究竟有没有把企业的事，当自己的事。

要知道，上述这四条全都来自亚马逊领导力原则^[1]，都是亚马逊对各级领导者的基本要求。如果不是真有主人翁责任感，肯定做不到这些基本

要求的。

如果你也动过上面每条中的小心思，那么不妨问问自己：到底是租户，还是主人？

[1] 分别是第6条选贤育能，第10条勤俭节约，第12条创根问底，第13条敢于谏言、服从大局。上面只是节选，完整版请参见本书附录B。

内心强大：特能扛事，特能抗压

尽管贝佐斯从没有专门提过这点，但要想在亚马逊生存发展，有玻璃心的同学还是趁早别进，因为这里的确不适合。

凡是创新实干、主人翁责任感特别强的人，都会深入各个环节，仔细探究各个细节，会无止境地精益求精。如果没有强大的内心，你会觉得他们的各种问题，是在质疑你；他们的各种要求，是在刁难你；他们所谓的精益求精，就是摆明了跟你过不去。一来二去，玻璃心岂不碎了一地？

其实，他们还真没把心思花在你身上，因为他们几乎全部的心思都在想怎样把事做好，怎样才能做到极致。

在创新发明的过程中，在追求极致的过程中，肯定会遇到很多困难。只有内心强大的人，才能迎难而上，主动选择难以解决的问题（用贝佐斯的话来说，是机会），才能百折不挠，一遍又一遍地去尝试、去调整，失败了再来，直到成功为止。

亚马逊前高管约翰·罗斯曼总结得好，如果你想在亚马逊有发展，必须做到：

- 同样的错误，不能再犯。

- 不怕变化，不固守过往。

- 面对风险，不能畏首畏尾。

·遭遇失败，不能轻易放弃。

·做些努力，别奢望立刻有收获。

·既不要自怜自哀，也不用讨好别人。

·别感觉全世界都欠你的，都得哄你高兴。

·不要把时间和精力浪费在自己控制不了的事上。

在亚马逊，最能取得成功的是那些**特能扛事，特能抗压**，即便偶有失手，即便因此被骂惨，也仍然矢志不渝、接着埋头努力的人。

贝佐斯自己就是内心十分强大的人。2014年决定自行开发Kindle电子阅读器时，2015年决定推出Prime会员服务时，面对几乎来自所有人的强烈反对，他仍然坚定不移，仍然果敢决策。回到创业之初，他见了无数投资人，其中一次会议就召集了60多位投资人。他本想筹集500万美元，但最后几经周折才融到了最初的100万美元投资^[1]。

不过相比谷歌的两位创始人，贝佐斯还算是幸运的。据说，拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）在跟投资人开了350次会后，才最终获得投资。起初，他俩还试图把自己的成果卖给雅虎，这样两人还能回去接着读博，结果惨遭拒绝。

如今，搜索领域早已是谷歌的天下，雅虎则只剩下了传说。

^[1] 斯通．一网打尽[M]．李晶，李静，译．北京：中信出版社，2014．

如何招到正确的人

定义清楚了什么是正确的人，那么如何系统性地招到这样的人呢？

谁做表率：贝佐斯自己用的是什麼方法

贝佐斯对招人始终坚持极高标准，即便是亚马逊还在初创阶段，他也没有因为公司规模还小而降低要求。

据1999年《连线》杂志报道，亚马逊第5号员工汤姆·施恩霍夫（Tom Schonhoff）说，贝佐斯在招人方面，“非常非常挑剔”[1]。那究竟挑剔到什么程度呢？

下面是贝佐斯创业后发布的第一条招聘启事，招的是C/C++/Unix程序员，发布时间为1994年8月21日晚上11点15分。如果细心的话，你会发现那时连公司名字[2]还都不是亚马逊呢。

Message from discussion Well-capitalized Seattle start-up seeks Unix developers

Jeff Bezos [View profile](#)

[More options](#) Aug 21 1994, 11:15 pm

Well-capitalized start-up seeks extremely talented C/C++/Unix developers to help pioneer commerce on the Internet. You must have experience designing and building large and complex (yet maintainable) systems, and you should be able to do so in about one-third the time that most competent people think possible. You should have a BS, MS, or PhD in Computer Science or the equivalent. Top-notch communication skills are essential. Familiarity with web servers and HTML would be helpful but is not necessary.

Expect talented, motivated, intense, and interesting co-workers. Must be willing to relocate to the Seattle area (we will help cover moving costs).

Your compensation will include meaningful equity ownership.

Send resume and cover letter to Jeff Bezos:

mail: be...@netcom.com

fax: 206/828-0951

US mail: Cadabra, Inc.

10704 N.E. 28th St.

Bellevue, WA 98004

We are an equal opportunity employer.

"It's easier to invent the future than to predict it." – Alan Kay

[Reply to author](#) [Forward](#) Rate this post: ☆☆☆☆☆

如果我们招程序员，我们会不会要求他们“极具才华”“沟通能力超强”？如果能力最强的程序员认为，完成某项工作预计需要的时间为X，我们会不会要求他们“只用1/3的时间”就把这项工作完成？

估计都不会，要不标准也太高了吧？然而，这就是贝佐斯的极高标

准，他要的是像他一样追求极高标准的人。

在1998年第二封致股东信中，贝佐斯再次谈到人才招聘。他说：如果没有非凡的人，在互联网行业肯定做不出什么像样的成绩。要想找到非凡的人，在招人时必须问自己三个问题：

- 1.你钦佩这个人吗？
- 2.这个人的加入，能提升整体效能吗？
- 3.这个人在哪方面有过人之处，取得过哪些非凡成就？

前两条的要求就已然非常高了（想想能让贝佐斯钦佩的人得达到什么段位），为什么还要加上第三条？因为：

但凡在某个方面取得过非凡成就的人，肯定对自己有过极高的要求，对极致有过不懈的追求，而且肯定克服过常人难以克服的困难

即便是做程序员，也要做到非凡。成为能力最强的，绝不是他们的目标。他们的目标是要比能力最强的人还牛，而且还要高出至少一个数量级。这才是他们追求的境界，这才是贝佐斯要的人。

亚马逊早期招的每位员工，贝佐斯都会亲自面试。见完之后，他还会拉着所有面试过该候选人的同事开会讨论，细致拷问每位面试官观察、评价、判断及背后的依据是什么。大家讨论时，他还会在白板上用非常详细的图表深入分析每位候选人。只要发现大家心中还有些许疑虑，贝佐斯就会果断拒绝。

贝佐斯不仅始终坚持招人要有极高标准，而且还强调招人标准应当持续提高。他常说，每位新人的加入，都要能够提高组织的整体效能。所谓水涨船高，标准高了，新人水平才会高；加入的新人水平高了，组织整体的人才水平才能更高。

[1] 引用的英文原文为“very very picky”。

[2] 那时公司名称为“Cadabra”。

谁来把关：如何坚持对人的极高标准

随着公司规模快速扩大，贝佐斯显然无法亲自面试每位新人。那么怎么才能坚持极高标准，才能持续提高标准，真正把好招人这道关呢？

亚马逊的方法非常别具一格，它选拔了一批“**把关人**”^[1]。这些把关人，要像贝佐斯当年那样，不仅面试候选人，面试后还要带领每位面试官深入讨论、细致分析，做出正确的决策。

如何选拔把关人呢？三条标准：第一，在识人方面眼光敏锐，的确有过人之处；第二，不会因为业务压力而降低标准，相反还会持续提升标准；第三，也是最重要的一条，就是他们自己就是内心强大、极具主人翁精神的实干家，真正坚信并亲身践行亚马逊的组织文化及领导力原则。

在亚马逊，能被选为把关人，毋庸置疑，是莫大的光荣。在每位候选人的面试过程中，都会有一位把关人参加。为了保证独立性，把业务影响降到最低，把关人通常会来自其他部门。

把关人的职责是什么呢？把关人要做的三项工作如下：

一是，**面试**。把关人在面试过程中，应根据亚马逊的领导力原则，评估、判断此人是否适合亚马逊，在公司是否有长远的发展前途，是否能帮助提升组织整体效能。

二是，**决策**。把关人在所有面试结束后，要像贝佐斯当年那样，与每一位面试官进行深入细致的沟通探讨，听听他们的观察、评价与判断，看

看他们对此人有什么疑虑，然后在综合所有人意见的基础上，做出招还是不招的决策。

三是，**反馈指导**。招人决策做完，把关人的工作还没有结束。他们还必须对每位面试官提出反馈意见与建议指导，帮助他们持续提高招人水平。而且这样的反馈指导，还得是书面的。

由此可见，把关人不仅责任重大，而且工作量也相当大。

[1] 亚马逊的原文表达为“bar raiser”。

招聘流程：如何提升组织的选人能力

鉴于亚马逊把招人当作最重要的决策，当面试官可不是什么轻松的活，工作量也相当大。

面试前，面试官要看之前的面试官的面试记录，参考他们的各种发现及具体评价，以调整自己的面试问题及侧重点。

面试中，面试官要详细记录候选人的回答，以备之后自己进行评价、判断，以及后续把关人对自己的拷问。

面试后，面试官先要尽快把自己的观察、评价及判断（招还是拒，只能二选一）录入系统，供下一位面试官在面试前参考。

然后，面试官还要接受把关人深入细致的拷问：面试时间问了哪些问题？为什么问这些问题？候选人是如何回答的？你的评价与判断是如何形成的？把关人的拷问特别深入，特别细致，而且都会记录下来。

最后，如果大家意见不统一，或把关人认为有必要召集所有面试官一起讨论，面试官还得参加集体研讨，而且必须参加。

经历了这些辛苦，也不一定都能有收获。哪怕是业务需要已经火烧眉毛，但只要把关人认为不行，也不能招，谁让**把关人有一票否决权**呢。

做完招聘决策，发了工作邀请，人来了，也入职了，招聘工作是不是总算完成了呢？在很多公司的确如此，而且从组织分工的角度看，人来之前是招聘部门的事，入职之后就是绩效考核部门的事了。

但在亚马逊不是这样，新人的表现及他们之后的发展都会记录在册。这样做的目的不光是考核新人，也是考察所有参与招聘过程的面试官的识人眼光是否敏锐，面试问题是否切中要害，亮点挖掘是否有伯乐之风，隐患洞察是否足够犀利精准，以及在招聘过程中大家有哪些疏漏、偏差，或得到哪些经验、教训。

由此可见，亚马逊的招聘流程，能够极大地促进组织招聘能力的持续提升。每面试一位候选人，每入职一位新人，都是亚马逊训练组织招聘能力的机会。每位面试官对每次面试过程的详细记录，以及对每位候选人的书面评价与判断；每位把关人对每位面试官的细致拷问，以及之后的书面反馈与指导；系统对每位入职新人的后续跟踪，对每位面试官、每位把关人的持续复盘，都是高效提升组织能力的有力手段。

这样的招聘流程及系统建设，无疑需要巨大的投入，不光是资金资源的投入，更重要的是人的时间和精力投入。能做面试官，尤其是能做把关人的，肯定个个都是业务上的精兵强将，都是亚马逊最精锐的核心部队。让他们花这么多时间在招聘上，会不会耽误做业务，是不是值得呢？

如果你这样问贝佐斯，他会斩钉截铁地告诉你：值得，而且非常值得。因为贝佐斯始终坚信，你的人就是你的企业；人不对，什么都无从谈起。

自我选择：如何让错误的人自我觉知

在亚马逊看来，求职者也是客户。亚马逊对客户的痴迷，也惠及了求职者。为了创造良好的应聘体验，亚马逊在官网上公开分享成功面试亚马逊的重要建议。

建议1：领导力原则。亚马逊非常强调组织文化、价值观，因此准备面试的最佳方法就是认真研读领导力原则的要求，想想自己的哪些经历能很好地体现这些原则。面试时，最好能举出实例，讲讲当时是什么情况，自己的任务是什么，自己具体做了什么，以及最后的结果如何。

建议2：失败的经历。为什么亚马逊这么看重失败的经历呢？因为亚马逊相信，创新与失败是密不可分的。既然要创新，要发明创造，就一定会经历失败。失败之后，是否还能坚持不懈，重新再来，屡败屡战，是非常重要的品质。面试时，求职者最好能举出失败的实例，讲讲遇到过什么样的失败，犯过什么样的错误，从中学到了什么，获得了哪些成长。

建议3：写作能力。对于某些岗位，亚马逊会要求应聘者按要求写篇短文，看看写作能力如何。为什么亚马逊这么看重写作能力呢？因为亚马逊不用PPT^[1]，不允许光写要点，要求用完整的句子写叙述文，细致深入地阐述自己的观点。

这些建议对求职者的确非常有帮助，但亚马逊这么做，可不光是为了助人，更是为了利己。因为求职者通过这些建议，能够更好地了解亚马逊；有了基本的了解，他们会不自觉地认真思考，自己究竟适不适合亚马

逊。

比如，对亚马逊领导力原则中的种种要求，自己怎么看？是认为本该如此，还是认为有些过分，甚至有些不近人情？比如，对失败的经历，自己到底怎么想？是真心喜欢做发明创造，对过程中的失败早就习以为常，还是更喜欢把握性更强、确定性更高的工作？又如，对写作，自己究竟有没有兴趣，有没有能力？

求职者若能进行这样的思考，对亚马逊而言非常重要。这就是**自我选择**的开始，让那些经过了解，经过思考，知道自己并不适合亚马逊的人，自觉选择不来申请。

亚马逊的薪酬结构及福利待遇，也体现了自我选择机制的深刻用意。

相比其他互联网巨头，亚马逊在福利待遇方面可谓极其抠门，比起谷歌的各种免费福利实在是差远了。在亚马逊，甚至开车上班，把车停在公司车库，都得自己掏点钱。要知道，勤俭节约是亚马逊领导力原则之一。

不仅如此，亚马逊的工资水平还相当低。2012年，贝佐斯在接受采访时，坦然承认说：“相比绝大多数公司，我们的**现金薪酬，确实非常低。**”

贝佐斯说的非常低究竟多低？

查看亚马逊2018年年报，你会看到贝佐斯的全年工资，只有81840美元。对，你没看错，就是8万多美元，折合人民币不到60万元。

在年报披露的高管年度工资中，亚马逊全球消费业务CEO杰夫·威尔克（Jeff Wilke）以及亚马逊云服务CEO安迪·杰西（Andy Jassy）的年度工

资最高，只有17.5万美元，折合人民币120万元左右，且没有奖金。

在亚马逊的薪酬中，占比最大的是股权，但需要分4年才能全部拿到。虽然在谷歌及微软，股权全部到手也需要等4年，但差别在于：谷歌及微软都是每年给25%，而亚马逊第一年只给5%，第二年只给15%，后面两年则是每半年给20%。本来就要等4年，亚马逊还把比例又往后挪了挪。

这么一对比，那些看重短期利益，看重稳定收益，看重当下福利待遇，看重短期现金收益的人，是肯定不会选择加入亚马逊的。

亚马逊要的，就是这个效果，这就是自我选择。

[1] 欲知亚马逊为何如此，请参考模块5决策机制。

如何把人用好留住

让人觉得奇怪的是，一方面，亚马逊对选人的标准，是如此之高，另一方面，亚马逊给人的薪酬待遇，从短期看，尤其是现金部分，是如此没有竞争力，那亚马逊靠什么吸引人，靠什么留住人呢？

帮助新人加速成长

很多年轻人，尤其是那些有理想、有抱负、想干大事的人，初入职场时，比钱更重要的是学习成长。亚马逊给他们创造了广阔天地，让他们能大有可为，加速成长。

在亚马逊，新人会惊喜地发现，自己的工作从一开始就很有意思，且很有意义。比如，一进项目组，新人就会接触到各种牛人，就能参与实际工作，有些事甚至能自己决策。如果项目成功，就有亿万客户能从中受益。

在2014年致股东的信中，贝佐斯充满骄傲地谈起，亚马逊推出了面向会员的一小时到货服务（Prime Now）。能做到一小时到货，已然十分惊艳，但更让人惊叹的是，该服务从创意到上线，仅用了短短的111天。

这一切都是从一个项目小组开始的。在这111天里，他们完成了从仓储选址，到选品建库存、招聘相关人员，再到业务测试调整迭代，最后到编写客户端及配送端App，以及搭建内部管理软件系统的全部工作，并在假日季到来前，成功上线。

如果新人有幸从一开始就加入这个项目组，那这111天跟下来，学习成长之快让人难以想象。不仅自己的专业技能可以急速精进，而且有机会涉猎其他所有相关领域，亲身经历从0到1再到100的创造过程。这就是一次成功的创业。还有什么比这样的实战洗礼更好、更快的锻炼机会呢？

这就是亚马逊的独特魅力。对于想干大事的年轻人，这是他们梦寐以求

求的绝佳机会。

给予老将全新挑战

对于那些既有创意，又能实干，能把梦想变为现实的实干家们，亚马逊总能给他们新的挑战——那些令别人望而生畏的旷世难题，这是激发他们潜力的最佳方法。

在1999年加入亚马逊前，杰夫·维尔克就职于联信公司[1]（Allied Signal），当时已经是公司副总裁，直接向时任联合电子公司CEO、美国商界传奇人物拉里·博西迪[2]（Larry Bossidy）汇报。

亚马逊并没有给维尔克加官进爵，给的职位还是副总裁。真正吸引维尔克加入的，是一个巨大的挑战：如何为电商业务——一个尚处于萌芽阶段的新兴行业，搭建一个有别于传统模式的全新物流网络。

面对如此巨大的挑战，换了别人或许会被吓到，但却让维尔克为之心动。的确，这样重新定义行业标准的机会，也许一辈子真的只有一次，怎么能错过？

安迪·杰西是1997年加入亚马逊的，比维尔克还早两年。2013年，安迪·杰西曾问过自己，为什么16年后，自己还没走，还留在亚马逊。他说：

我想不到其他任何地方，比亚马逊更吸引我……在这里，可以真正着眼长远，不必受制于每季度的业绩压力；在这里，可以真正为客户发明创造，不必遵循传统；在这里，有创意、想干大事的人可以充分施展，不必因为之前没有相关经验而失去开拓创新的机会；在这里，我们这些力求创新，敢想敢干，崇尚行动，言必行、行必果的人，聚到了一起，共同打造

我们自己的组织文化……也许这就是为什么16年之后，我还在这里。亚马逊的确是实干家的梦想乐园。如果你想深刻地改变世界，没有比这儿更好的地方了。

时光飞逝，转眼已到2019年。时至今日，这两位还在亚马逊。其实，在亚马逊核心高管即所谓“S团队”的18人中，有一半在亚马逊待了20年或更长的时间，其中包括：

·杰夫·维尔克（Jeff Wilke），1999年加入，目前担任亚马逊全球消费业务CEO。

·安迪·杰西（Andy Jassy），1997年加入，目前担任亚马逊云服务（AWS）业务CEO。

·杰夫·布莱克本（Jeff Blackburn），1998年加入，目前担任商业和企业发展高级副总裁。

·大卫·扎珀尔斯基（David Zapolsky），1999年加入，目前担任总法律顾问兼高级副总裁。

·拉斯·格兰迪内蒂（Russ Grandinetti），1998年加入，目前担任国际消费者业务高级副总裁。

·史蒂夫·卡塞尔（Steve Kessel），1999年加入，目前担任实体商店业务（包含全食超市、无人零售Amazon Go等）高级副总裁。

·查理·贝尔（Charlie Bell），1998年加入，目前担任公用计算事业高级副总裁。

·保罗·科塔斯（Paul Kotas），1999年加入，目前担任亚马逊广告业务高级副总裁。

·彼得·德桑蒂斯（Peter DeSantis），1998年加入，目前担任全球基础设施及客户支持业务高级副总裁。

一家仅有25年历史的创业企业，能做到这样，实在非常令人钦佩。

[1] 联信公司（Allied Signal）是美国一家从事航天、自动化与工程的公司，1985年由联合公司（Allied Corp.）和信号公司（Signal Companies）合并而成，1999年又与多元化科技制造企业霍尼韦尔（Honeywell）合并，新合并公司以霍尼韦尔冠名。

[2] 拉里·博西迪（Larry Bossidy），1991 ~ 1999年为联信公司总裁兼CEO，联信公司与霍尼韦尔合并后出任霍尼韦尔总裁，后兼任CEO。博西迪曾在通用电气工作34年，最高职位为通用电气副董事长。

如何吸引顶级人才

能做好以上三条，虽然已经非常不易，但还不够。要想成就非凡伟业，还要吸引顶级人才。

既然是顶级人才，他们大概率不会赋闲在家，更不会主动投递简历。他们往往正在业界领军企业身居要职，就算找猎头问，他们通常也会很礼貌地回绝，说现在各方面都挺好的，真没有换工作的意思。然而不久之后，哪天看新闻，竟惊讶地发现他们的最新动态。不是说真没想换工作吗，怎么又换工作了呢？

要想吸引顶级人才，必须一把手或高管亲自出马。三顾茅庐的故事，相信大多数人都知道，但很多时候工作一忙起来，就把找人的事给放下了。对于创业公司，这点尤为重要。

1997年有位高管的加入，对亚马逊后来的发展起到了关键作用。他除了做好首席信息官（CIO）的本职工作，帮助亚马逊全面升级了管理信息系统，打造了数字时代的全新模式（下一章你就会看到其强大的威力），还举荐了很多人才，也培养了很多人才，其中就包括前面提到过的安迪·杰西。在2007年退休前，这位高管一直是贝佐斯非常倚重的左膀右臂。这位高管就是瑞克·达尔泽尔（Rick Dalzell）。

招募达尔泽尔的工作，是由贝佐斯亲自主导的，与他配合的是当时亚马逊的首席财务官（CFO）乔伊·科维（Joy Covey）^[1]。1997年初，亚马逊正处于被线下连锁书店集体围剿的危急关头，但贝佐斯深深懂得招募人

才的重要性，而且在吸引顶级人才方面，创始人必须亲力亲为。

达尔泽尔当过兵，是美国陆军的信号工程师，还曾担任驻扎联邦德国[2]的通信官。退伍之后，他加入了沃尔玛，负责IT工作。当时沃尔玛的管理信息系统代表着零售行业的最高水平。

招募达尔泽尔，前后历时半年多，过程可谓颇费周折。

起初，达尔泽尔多次拒绝了贝佐斯和科维。后来，好不容易同意见面，可达尔泽尔的第一次亚马逊之旅，实在是不太愉快。先是，航空公司弄丢了行李；之后，他在酒店前台借了西服和领带，一大早去了亚马逊，结果那里空无一人（当时亚马逊的员工习惯夜战，晚上工作到很晚，早上起得也晚）；最后好不容易等到贝佐斯，结果贝佐斯还把整整一杯咖啡全都洒在了他借来的西服上。

俗话说，好的开始是成功的一半。然而这样的开始，着实让人很郁闷。

但贝佐斯没有放弃，仍继续努力，而且还让科维每隔几周就给达尔泽尔的太太打打电话，聊聊天。不仅如此，贝佐斯还搬出了硅谷传奇投资人且是亚马逊的投资人[3]——约翰·杜尔（John Doerr）来帮忙。

就算这样，达尔泽尔还是不为所动。

实在是没招了，贝佐斯和科维一起专程飞到南部阿肯色州沃尔玛的总部所在地本顿维尔（Bentonville，位于美国南部的阿肯色州北部），就是“为了给达尔泽尔一个惊喜，邀请他共进晚餐”[4]。贝佐斯出了奇兵，果

然收获了奇效，达尔泽尔终于同意加盟。

然而，之后达尔泽尔又反悔了，因为举家搬迁，从本顿维尔搬到3200多公里之外的西雅图（位于美国西海岸的华盛顿州，紧邻加拿大温哥华）实在太难了。

尽管遭受重大挫折，但贝佐斯还是成功地在达尔泽尔的心中种下了一颗名叫“亚马逊”的种子。天长日久，种子渐渐生根发芽，最后还是在太太的推动下，达尔泽尔最终下定决心，加入亚马逊。

从贝佐斯招募达尔泽尔的经历中，我们可以看到，要想吸引顶级人才，不仅要像贝佐斯一样亲力亲为，还要像他一样，在遇到各种挫折时，锲而不舍、坚韧不拔。千万不要指望能毕其功于一役，要肯花笨功夫，肯花大力气。要相信精诚所至，金石为开。

作为创始人、一把手，把时间和精力花在这方面，是非常值得的。因为说到底，**你的人就是你的企业。人不对，再怎么补救都没用。**

※ ※ ※

亚马逊今天取得的非凡成就，的确令人钦佩。然而这些非凡的成就都不是从天上掉下来的，而是靠人做出来的。

也许更应当钦佩的是，亚马逊对人才工作的高度重视，对极高标准的不懈坚持，对人才招募的巨大投入，以及通过自我选择的机制、严谨的流程及后续的跟踪复盘，不断推动组织整体人才水平和识人用人水平的持续提升。

在亚马逊管理体系的六大模块中，有两大底层支撑：一是人才，二是数据。那么亚马逊的数据支撑有什么独到之处呢？请看**模块3，数据支撑：聚焦于因，智能管理**。

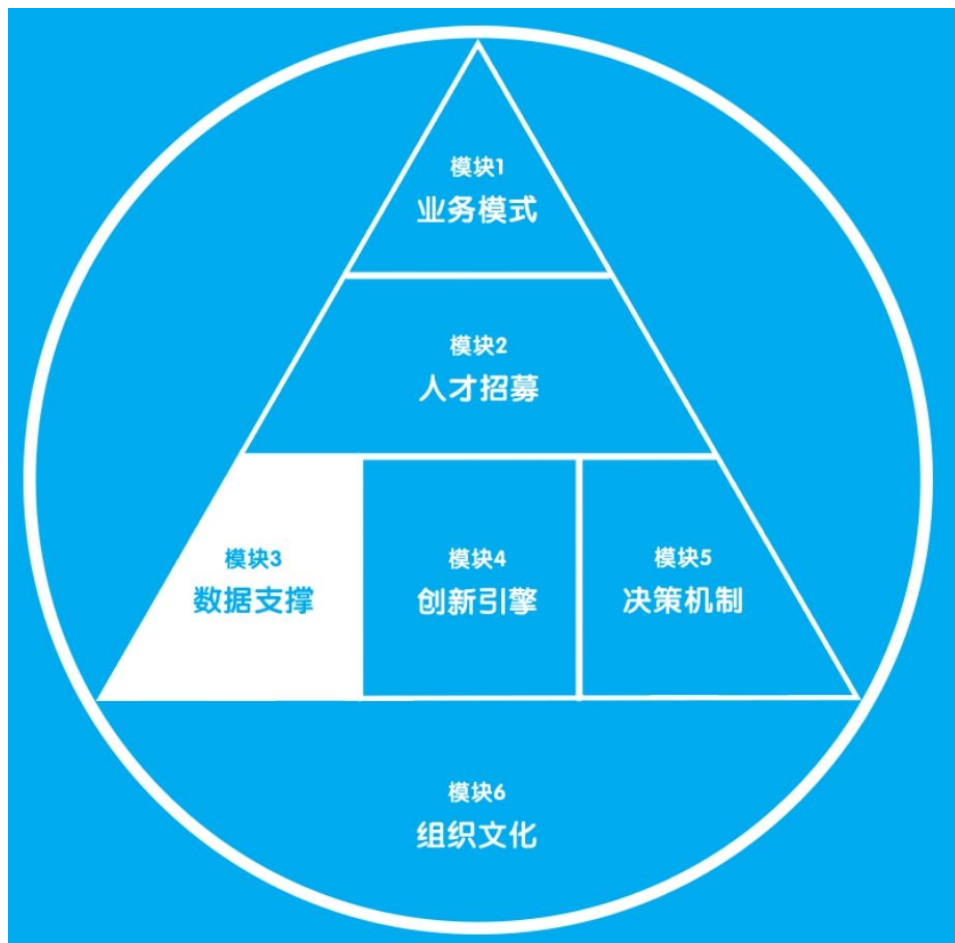
[1] 乔伊·科维（Joy Covey）是亚马逊第一位CFO，为亚马逊在1997年上市立下了汗马功劳，2013年不幸遭遇车祸去世。

[2] 1990年，德意志民主共和国（东德）与联邦德国（西德）统一合并。

[3] 约翰·杜尔领导的KPCB（凯鹏华盈基金）于1996年向亚马逊投资800万美元，当时获得13%的股权。

[4] 斯通．一网打尽 [M] ．李晶，李静，译．北京：中信出版社，2014．

模块3 数据支撑：聚焦于因，智能管理



·亚马逊管理体系·

亚马逊致力于打造跨部门、跨层级、端到端的实时数据指标体系，借助数据算法、机器学习、人工智能等数字技术，开发智能管理工具系统，通过严格追踪、考量分析每个影响客户体验及业务运营的原因，快速发现

问题、解决问题，甚至自动完成常规决策。

凡事要有数据支撑

亚马逊对数据指标的要求非常严苛，必须做到以下五点：极为细致、极为全面、聚焦于因、实时追踪、核实求证

推动智能运营管理

充分利用数字技术，开发智能管理工具系统，推动常规决策的自动完成，助力各项业务的快速上量

投资巨大，回报更大

这的确是投资巨大的系统性工程。但随着时间的推移、数据的积累、算法的迭代，其能创造的回报也会越来越大

现在你的工作岗位是什么，工作任务有多重，带的团队规模有多大，工作时间有多长，工作压力大不大？

如果让你管亚马逊，让你驾驭这个业务非常多元、体量非常大、地域跨越全球的商业帝国，让你面对资本市场对经营结果负责，你会不会感到压力巨大？

感到压力是正常的。毕竟时至今日，亚马逊全球员工总数已超过60万人，收入规模已超过2500亿美元（约合1.75万亿元人民币）。

估计我们绝大多数人现在带的团队、扛的指标，离亚马逊的规模体量，还有不小的差距。但大家的工作压力已然很大，工作时间已然很长，

每天从早到晚，经常身心俱疲。要是肯授权、能带队伍还好，如果凡事看得特别细，那就更加难以为继了。

然而贝佐斯恰恰是做事非常爱深入细节、遇事非常爱刨根问底的人。亚马逊的领导力原则之一，就是“刨根问底”，即领导者要深入各个环节，随时掌控细节，经常进行审核，当数据与传闻不一致时，持有怀疑态度。领导者是不会遗漏任何工作的。

如此看来，贝佐斯还不得起早贪黑、心力交瘁啊？令人吃惊的是，他完全没有。

贝佐斯几乎不怎么花时间管日常经营，主要都在操心2~3年以后的事。如果老大当甩手掌柜，那高管团队里总得有人挺身而出吧？也没有。贝佐斯要求他们跟自己一样，把主要精力投入到2~3年以后的事情上。

这就奇怪了，这么大的企业，其日常经营管理究竟靠什么呢？

中国人说，没有金刚钻，不揽瓷器活。亚马逊的秘密就在于致力于打造强大的数据指标体系及智能管理工具系统，通过实时追踪、考量分析每个影响客户体验及业务运营的原因，快速发现问题，自动完成常规决策，推动组织管理能力的持续提升。

数字时代，哪家企业没有数据指标体系，没有智能管理工具，没有实时追踪、考量分析，但绝大部分企业家及高管都没有亚马逊这么超然事外。在这方面，亚马逊究竟有什么过人之处呢？

凡事要有数据支撑

在亚马逊，人人都知道的一句名言就是，凡事要有数据支撑。

这种对数据的热爱与执着，与创始人密切相关。对于贝佐斯，这似乎是与生俱来的。他小时候打发无聊时光的方法之一，就是在心中默默计算各种统计数据，从中找出规律，自娱自乐一下。

开会讨论时，如果有人绕来绕去，不敢直面惨淡的现实，不敢回答棘手的问题，贝佐斯会愤然打断说：**别废话，直接说数。**

对于很多在亚马逊工作的人，起床后的第一件事，就是“看数”。系统会自动更新，每天会自动推送相关数据给相关人。随着智能手机的普及，看数时间已前置，成为人睁眼后、起床前的习惯动作。

正如亚马逊对人才有着极为独特的极高标准，亚马逊对数据指标也有着极为独特的严苛要求。

极为细致

有道是魔鬼都在细节里，亚马逊对于细节的追求，实在是令人钦佩。对于很多有幸亲身感受的人，第一感觉往往是“惊叹”：亚马逊对细节的追求竟然如此细致。

试想一下，如果我们负责亚马逊数据中心的选址工作，我们会考虑多少因素？5个、10个，还是20个？电力供应、上网电费、网络传输速度及价格，还有呢？

亚马逊制定的选址标准，多达282个^[1]，包括地震、空气、地形、土地规划条件等因素，而且全部达标才可通过。亚马逊云服务（AWS）在中国的首个数据中心选址为甘肃省中卫市。据当时负责与亚马逊谈判的时任中卫市市长万新恒介绍，亚马逊对数据中心的要求极为严格。仅选址，亚马逊就花了将近一年时间。

试想一下，如果我们负责制定公司年度业绩目标，会考虑多少指标？5个、10个，还是20个？收入、利润、现金流、增长率，还有呢？

亚马逊制定的年度业绩目标，多达好几百个，以2010年为例，就有452个^[2]。光有目标还不行，为了确保每个目标的达成，亚马逊还就每个目标明确了责任人、成果要求及完成时间。

再试想一下，如果我们负责亚马逊第三方平台的图书品类业务，每天要看的数据指标有多少？5个、10个，还是20个？

亚马逊要求的是25页（对，你没看错，就是25页），其中包括以下几项。

·订单出错率：出现客户差评的订单比例；客户差评形式不限，有投诉、有争议、评价低等，都计算在内。

·订单退款率：出现客户退款的订单比例；原因不限，只要有退款情况，就都计算在内。

·订单取消率（送货前）：送货前被取消的订单比例。

·送货延迟率：送达时间晚于承诺时间的订单比例。

·人工接触次数：平均每个订单完成过程中，发生人工接触的总次数。

·页面下载速度：点击页面链接后，新页面全部呈现所需要的时间。

·客户搜索排名：排名类别繁多，如按关键词、按作者、按出版社、按第三方卖家等。

·畅销产品排名：排名类别繁多，如按关键词、按作者、按出版社、按第三方卖家等。

如此详尽细致的指标，一个又一个，一页又一页，一共25页，每天看。这会是什么感觉？你别嫌多，要知道原来有70多页。

如果这些数据指标还不够，欢迎登录系统后台，那里有无穷无尽的各种数据指标，肯定能帮你深入细节，刨根问底。

[1] 张珺，宋玮．亚马逊中国大博弈 [J] ．财经，2016（24）．

[2] 贝佐斯2010年致股东的信。

极为全面

在很多企业，内部信息流动是不畅的，往往是条块割据、层级不通，除了具体负责此事的人知道，其他人能否了解，主要得看关系、看利益。

比如，销售部门了解销售情况，营销部门了解营销预算，生产部门了解订单下达，财务部门了解公司总体的库存周转、利润水平及现金流状况。然而，如果需要把散落在各部门、各层级的数据信息串在一起，具体分析某个品类或某个单品利润水平如何，是否真正赚钱，是否真能创造现金流，很多企业就一筹莫展了。

在不少企业中，跨部门的信息流动不仅难度大，而且难得有理有据。比如，要防范泄密（万一有人向对手通风报信呢），要警惕员工（万一这人已心生去意，想临走前多获取些重要资料呢），要领导审批（万一出了问题，谁负责任呢），等等。有时，即便最后还是给了某些内部信息，但过程中的种种规定和要求、种种不情不愿，也明里暗里告诉你，应该是没有下次了。

为什么会这样？因为**信息就是权力基础**。别人的“无知”，以及这种无知造成的“无能”（实在难有作为），恰恰是巩固自己地位的法宝。

正是因为存在这样的问题，很多传统企业在启动数字化转型时，往往会把数据打通、信息透明作为首批重点工作之一。有位董事长就曾在集团数字化工作专题研讨会上，明确要求各级领导：从今往后，要严厉杜绝“黑盒子”。什么事都掖着藏着，怎么行？我们就是要通过数据平台，把

他们的盖子掀开，让那些怕被别人看的，好好晒晒太阳。

正如前文所述，数字时代，**数据已成为企业新的核心资产**。从这个意义上说，我们应当把数据视为企业整体的重要资源，而绝非任何人或任何部门的私人财产。

在亚马逊，各业务团队要对端到端的客户体验负责，对端到端的经营业绩负责。这些团队怎么才能成功？除了要有精兵强将，还必须得有数据支撑，让他们能看到**端到端的全面经营状况**。否则就像夜战少了夜视镜，实在是寸步难行，只能坐以待毙。

由此可见，数据打通、信息透明、极为全面的数据支撑，是确保组织高效运转、落实责任到人的重要且必要的基础。

聚焦于因

聚焦于因也许是亚马逊数据指标体系最独特的地方。

很多公司定目标时，都会聚焦于收入、净利、增长率、利润率等关键业绩指标。但以2010年为例，在亚马逊提出的452个年度业绩指标中，“收入”一词仅出现了8次，“自由现金流”仅出现了4次；至于净利、毛利、营业利润、各项利润率等指标，则完全没有被提及^[1]。

这是为什么呢？因为在贝佐斯看来，无论是收入、利润还是现金流，都只是结果，不是原因。

正所谓凡人畏果，菩萨畏因。

想要好的结果，只看结果没有用，只有追到每个因，解决好每个因的问题，最后的结果才可能好

这些极为细致、极为全面的数据指标背后，体现的是亚马逊对业务本质逻辑的深刻洞见。

比如，**页面下载速度**，指的是点击页面链接后，新页面全部呈现所需要的时间。在不少公司，其实只要速度别太慢，别让客户忍无可忍而愤然退出，客户通常对此不会特别在意。

但亚马逊不仅为此设定了专门的考量指标，还进行了深入的研究。他们发现，页面下载速度每慢0.1~1秒，客户活跃度就会下降1%。千万别

小看这1%，对于年交易额高达千亿甚至万亿美元的电商平台，1%的活跃度的下降，意味着多大规模收入的损失。

再如，**人工接触次数**，指的是平均每个订单完成过程中发生人工接触的总次数。无论是线上咨询，还是电话查询，或是投诉处理，总之只要发生人工接触，有一次算一次。

会不会有人觉得，这算是什么重要指标啊？线上聊一下，问问情况，不是很正常吗？有什么可大惊小怪的？殊不知，这是亚马逊极为重视的一个关键指标。

因为每一次的人工接触，都意味着人员及相应的人工成本。如果每单平均人工接触次数保持不变，那么订单规模增加10倍，相关人员人数就至少得增加10倍；如果再往深里想，那么增长速度就会受限，盈利水平就难以提高。

2002年是亚马逊过去25年发展历程中意义非凡的一年。因为就在那一年，亚马逊首次实现了盈利。成绩背后的重要原因之一，就是当年的人工接触次数下降了90%。这意味着同样的人数，能支撑订单10倍的增长，人效提高了10倍。同样的人工成本，收入增长10倍，对利润能产生多大的贡献。

当每个真正的因被充分挖掘，被深刻认知，被严格追踪、不断优化并做到极致时，卓越的果自然就会出现。

[1] 贝佐斯2010年致股东的信。

实时追踪

很多企业都会定期开经营分析会，分析上一阶段的经营结果，制定下一阶段业绩目标及重点工作。最常见的是，月度开小会，季度开大会（参加人员会更多些）。

通常开会形式是每个条线挨个讲，业务讲完职能讲，各自讲完后领导做总结。开会时间基本在每月中上旬，比如10日或15日前后，因为整理汇总公司总体及各业务的经营情况，的确需要一些时间。

比如今年7月中的某天，某公司大客户业务部召开了季度经营分析会。会议进行中，该业务负责人张总发现，在最大的20家大客户中，有几家的实际销售情况与年初制定的预算要求差距甚大。其中差距最大的一家，4月还能达标，但5月、6月出现了断崖式的下滑。

发现这个情况后，张总当即与具体负责这家大客户的销售人员通了电话，与参会的领导一起分析讨论，很快制订了四项整改方案，并明确了每项工作的具体责任人及完成时间要求。

经过这件事，你对张总的评价如何？估计不少人会认为，张总虽然身居高位，但仍然能深入细节，发现问题，而且能当机立断，解决问题，是位难能可贵的好领导。

如果以传统的标准来看，上述评价的确合情合理。但以数字时代的标准来看，这样的组织反应速度，实在是太慢了！

如果5月、6月整体业绩差，那么最初的增速放缓，最初的业绩下滑，发生在什么时候？也许是5月第一周，也许是4月最后一周，也许早在4月中，就出现了最初的端倪。如果能在那时发现问题，快速进行调整，也许能为公司多争取2~3个月的时间。

在亚马逊，数据的收集和分析是实时的。如果有需要，我们可以看到每天、每小时、每分、每秒的数据。如果出现异动，系统会自动提示相关人员

这样就可以做到第一时间发现问题，第一时间解决问题。这才是数字时代应有的反应速度。

核实求证

在亚马逊，凡事都要有数据支撑。领导不仅应要求自己说话办事都有数据支撑，还要对别人提供的数据信息严格核实、严谨求证，绝不可盲信盲从。

在这方面，贝佐斯的确起到了表率作用。比如，在2000年圣诞购物季的一次高管会上，贝佐斯问当时负责客户服务工作的副总：客户打亚马逊的客服电话，接通后需要等待多长时间，才能与客服人员通话？

在美国，客户打客服电话，接通后往往需要经历漫长的等待时间，听着一遍遍重复播放的音乐及提示，随着心情从着急到烦躁，再到抓狂，才能最终等到与客服人员通话。

这位副总的回答真是令人欣喜，他说保证1分钟内能与客服人员通话。

如果你是贝佐斯，你会如何反应？会不会心生欣慰，觉得这哥们儿有办法，这么老大难的问题，竟然已经轻松搞定，还能做到等待时间不超过1分钟？

贝佐斯听到这个回答，立刻当着所有人的面，当场拨打了亚马逊的客服电话，还把自己的手表摘下来，放在桌上计时。

立刻、当场、亲自核实。

请在心中默数，从1数到270，为什么？因为当时贝佐斯及整个亚马逊

高管团队，就是经过了270秒，整整4分半钟的漫长等待，才等到与客服人员通话。

这270秒，这4分半钟，是最好的以身作则，是最好的现场指导。

从时间管理的角度看，这270秒的投资回报率是极高的。因为无论是当时身在现场的各位高管，还是很快就会听闻此事的各级员工，又或者是将来会知道这个传奇故事的一拨又一拨新进员工，大家都会牢牢记住这一课：深入细节，刨根问底，亲自核实，严谨求证。空口无凭的打包票、拍胸脯，在亚马逊是完全行不通的。

那么按照亚马逊的严谨标准，要证明某个结论，需要提出怎样翔实可信的数据支撑呢？

在2002年致股东的信中，贝佐斯为证明亚马逊在价格方面的巨大优势，即“商品折扣并非只限于特定时间个别品类，而是涉及全品类的天天低价”，特意做了100本畅销书的比价实验。

为保证公平性和代表性，在选择书目时，亚马逊用的不是自己平台的销售排名，而是竞争对手的销售排名，选出的书中，既有平装书，也有精装书，而且涉及多个图书类别，如文学、爱情、推理、惊悚、纪实、儿童、励志等；在进行价格调查时，亚马逊走访了竞争对手位于纽约（即美国东海岸）及西雅图（即美国西海岸）的多家大型书店。

调查结果如下：

·**总体价格**：在竞争对手的书店里，买这100本畅销书，需要1561美

元；而通过亚马逊网站，买同样的100本书，仅需1195美元，即便宜23%，帮客户省了366美元。

·**单本价格**：与对手相比，亚马逊在72本书上，价格更低；在25本书上，价格相同；在3本书上，价格略高（已对这3本书的售价进行了下调）。

·**打折比例**：在竞争对手的书店里，仅有15本书在打折，其余85本都是全价销售；而在亚马逊，打折比例超过了3/4，有76本书在打折，只有24本是全价销售。

这才是有数据支撑且经得起核实求证的思考方法。

在亚马逊，什么是检验数据指标足够好的**终极标准**呢？

这就是真金不怕火炼。当你能够从容面对贝佐斯本人及亚马逊每位领导的密集火力，就他们提出的深入细节、刨根问底的各种问题，都能拿出极为细致、极为全面、聚焦于因且经得起核实求证的实时数据分析时，恭喜你，你过关了！

推动智能经营管理

贝佐斯毕业于普林斯顿大学，学的专业是计算机和电子工程。他不仅理解数据算法、机器学习、人工智能等前沿技术，而且知道如何将这些超级武器用在企业经营中。

1994年创建亚马逊前，贝佐斯就职于量化对冲基金巨头萧氏公司。这家公司成立于1988年，创始人是斯坦福大学计算机博士大卫·萧（D.E.Shaw）。早在30多年前，这位萧先生就开始大胆探索通过量化分析、智能算法，让计算机自动完成金融交易，一举开创了华尔街量化投资的先河，彻底改变了整个美国金融产业。

在萧氏公司4年的工作经历，让贝佐斯更加深刻地认识到了数字技术的强大威力，并逐渐萌生了后来亚马逊业务模式的基本雏形，比如，如何通过海量数据及数字技术，为每位客户提供各自不同的个性化服务。

在贝佐斯2010年致股东的信中，开篇有这么两段：

“随机森林（random forests）算法、贝叶斯估计方法（Bayesian estimation）、RESTful服务（RESTful services）、Gossip协议（Gossip protocols）、最终一致性（eventual consistency）、数据分片（data sharding）、反熵（anti-entropy）、拜占庭容错机制（byzantine quorum）、抹除码（erasure coding）、向量时钟（vector clock）算法……走进亚马逊的某个会议室，你可能一瞬间会以为闯进了一个计算机科学讲座。

翻一翻目前有关软件架构的教科书，你会发现几乎没有什么架构模式未被亚马逊所用。我们使用高性能交易系统、复杂渲染与对象缓存、工作流与队列系统、商业智能与数据分析、机器学习与模式识别、神经网络和概率决策，以及其他各种技术。虽然我们的很多系统来自最新的计算机科学研究成果，但常常还不能完全满足需要，因此我们的架构师和工程师不得不深入学术研究尚未触及的领域展开研究。正是因为我们面对的很多问题，在教科书上还无法找到现成的解决方法，所以我们只好自己动手，发明新的解决办法。”

在数字时代，企业能有一位对数字技术如此精通，对数字技术能发挥的重要作用如此坚信的掌门人，真的非常幸运。

在贝佐斯的大力推动下，亚马逊充分利用数据算法、机器学习、人工智能等前沿数字技术，开发了很多功能强大的智能管理工具，在不少常规性的日常经营问题上，可以实现自动分析、自动决策。

智能推荐

在个性化服务方面，由谁来决定为不同客户推荐什么商品呢？亚马逊靠的是个性化推荐算法，让系统自动为每位客户提供精准到个人的个性化推荐。

智能定价

在商品定价方面，由谁来确保全品类天天低价的定价原则能在实际运营中得到真正的贯彻落实？亚马逊靠的是定价机器人，让系统自动检索，自动抓取多家竞品的价格数据，并自动调整亚马逊自营平台上相应商品的售价，确保时刻能为客户提供最低价格。

智能管理系统

投资极高，但回报极大

它能

推动常规决策自动化

将组织的精力从日常管理中释放出来

用于思考未来、布局长远、持续提升

智能履约

在新建履约中心方面，由谁来负责选址呢？亚马逊靠的是Mechanical Sensei，这是公司自行研发的一套软件系统。该系统会根据亚马逊所有物流订单处理信息及其他相关因素预测需要在哪里新建履约中心。

在优化配送决策方面，由谁来负责为每个订单找到最优的配送方案，确保做到速度最快、成本最低？亚马逊靠的是履约管理软件系统。早在2001年，该系统每小时就能完成数百万次的优化处理。

智能三方管理

随着亚马逊第三方销售平台的快速发展，2018年第三方卖家数量已超过300万家，其交易总额高达1600亿美元，销售占比达58%，连续4年超过了亚马逊自营业务。

为了推动第三方平台业务发展，由谁来负责赋能第三方卖家，帮助他们提升能力、发展业务呢？答案是智能工具。该工具会自动综合海量数据，如销售季节性波动、历史经营业绩、未来需求预测、竞品商品种类、流动资金周转等，帮助第三方卖家做出最好的经营决策，如下多少订单，建多少库存，如何定价，如何促销，完成从选品到展示，再到订单处理、物流跟踪、交易付款及客户反馈的全过程。

随着亚马逊第三方销售平台的快速发展，2018年第三方卖家数量已超过300万家，那么由谁来负责考核评价，如何发现害群之马呢？答案是靠平台系统自动完成。系统会根据事先设定的监控指标，实时收集分析第三方卖家在各个方面的经营数据，综合评价每个卖家的经营状况并打分。综合评分高的卖家，系统会依据事先制定的规则，自动给予奖励；综合评分低的卖家，系统会自动发出警告，如果情况严重，该卖家有可能被封。

投资巨大，回报更大

要建立像亚马逊这样的跨部门、跨层级、端到端的数据指标体系，要达到非常严苛的五项要求（极为细致、极为全面、实时追踪、聚焦于因、核实求证），要借助数据算法、机器学习、人工智能等数字技术，开发智能管理系统工具，的确是**非常耗费心力且非常耗费资源的一项重大投资**。

在不少人看来，有这样的数据支撑当然好，但没有似乎也不是什么天大的事。过去几十年，我们靠肩挑人扛，不都过来了吗？那亚马逊为什么会如此坚定不移地在这方面投入巨大的人力、物力呢？

因为亚马逊的管理者认定，这是一项**回报极高的长期投资**，而且随着时间的推移、数据的积累、算法的迭代，这样的数据指标体系、这样的智能管理工具能创造的回报会越来越高。

释放组织精力

在很多企业中，组织精力似乎都被消耗在日常经营管理上。从基层经理到集团高管都特别忙，忙着开各种各样的会，听各种各样的工作汇报，处理下属提出的各种各样的问题。与此同时，虽然喊了很多年的授权赋能，基层员工发挥自主性的机会仍然非常有限。

似乎所有问题都得向领导汇报，都等着领导解决，都需要领导拍板。领导听着心累，下属汇报着也累。尤其让人撮火的是，即便如此呕心沥血，同样的问题也总是不断反复出现，如此周而复始，似乎永远都没有尽头。

在亚马逊，日常经营管理似乎没有占据领导太多时间。为什么呢？因为没有这个必要。

首先，借助智能管理工具，不少常规性的经营决策可以实现自动完成，这就极大地减轻了各级领导在日常经营管理上的工作负担。

其次，通过数据指标体系，日常经营涉及的每个因素都已实现了实时追踪、实时分析，而且针对每项指标都已明确了具体的责任人以及正常的波动范围。如果某项指标的波动超出了正常范围，系统就会自动报错，提示相关责任人，相关责任人也会第一时间自己分析、自己解决。

为什么在亚马逊，在大多数情况下，发现问题无须麻烦领导，具体负责人自己就能搞定呢？这是因为有了极为细致、极为全面、聚焦于因的实时数据支撑，更容易洞见出现问题的根本原因，更容易根据相应的分析找

到解决问题的方法，得到需要协同的人的帮助。

如果的确需要领导帮助，向上一级领导求助就好；如果的确需要集思广益，下次部门周会上讨论就好，无须层层上报，层层审批。

这样一来，组织的精力就被极大地释放出来，可以用于思考未来，布局长远，持续提升。

因此，亚马逊开会与很多公司的经营分析会不同，不会把绝大部分时间用于汇报工作。既然有了如此细致全面的实时数据支撑，出现的问题基本都有专人自觉地快速解决，为什么还需各位领导逐个汇报上一阶段各自工作的功劳和苦劳呢？

亚马逊开会的重点通常在于讨论未来。比如，如何解决反复出现的棘手问题，如何制定影响深远的重要决策，如何推动客户体验及组织能力的持续提升。

推动持续提升

很多企业都号称自己在大力提倡绩效文化，在持续提升组织效能，却没有制定具体的指标考核，建设有力的数据支撑。

只有被衡量的，才能被提升。没有明确具体的衡量标准，没有持续提高的具体要求，所谓绩效文化、组织提升甚至快速迭代，都只能是空洞的口号而已。

在亚马逊，无论是各级领导还是基层员工，每年制订年度经营计划时，都需要思考相比今年，明年如何实现持续提升？如果工作内容相同，那么怎么做到效率更高、成本更低？如果希望推陈出新，那么怎样实现客户体验的提高？最终的方案，不仅要有具体的工作计划，还要有明确清晰的衡量指标以及有挑战性的提升目标。

1999年，杰夫·维尔克一加入亚马逊就受命提升公司的履约物流体系。当时，亚马逊的物流管理还相当原始，每天早上各履约中心的总经理得一起开一个电话会议，协调一下公司当天物流配送工作的总体安排。

千头万绪，维尔克从何入手呢？

维尔克制定了**运营数据指标**，要求各履约中心的总经理严格追踪，对收到多少订单、发出多少订单、每个订单的分拣包装及物流配送成本等几十项指标都做到心中有数、了如指掌。

维尔克还成立了由十位顶尖高手组成的**供应链计算小组**，后来这个小

组成为亚马逊的秘密武器，攻克了很多曾经非常棘手的难题，比如在整个亚马逊物流体系中，众多商品在不同时间应存放在哪里，众多订单中涉及的众多商品应如何有效地整合在一起。

这些工作貌似基础、貌似枯燥，但为亚马逊整体的运营效率、客户体验及组织能力的提升打下了坚实的基础。如果不是这样，亚马逊日后也无法推出面向会员的两天到货免邮服务，以及对外创收的履约物流服务（Fulfillment By Amazon，FBA）。

正是基于这样扎实的数据指标体系，以及之后不断提升迭代的智能履约管理系统（仅在2014年一年就完成了多达280项的重大软件升级^[1]），维尔克才敢说，他相信通过不断降低差错率，不断提升效率，单位物流成本会每年持续下降。当然，他做到了。

在亚马逊，说到做到是极为重要的品质

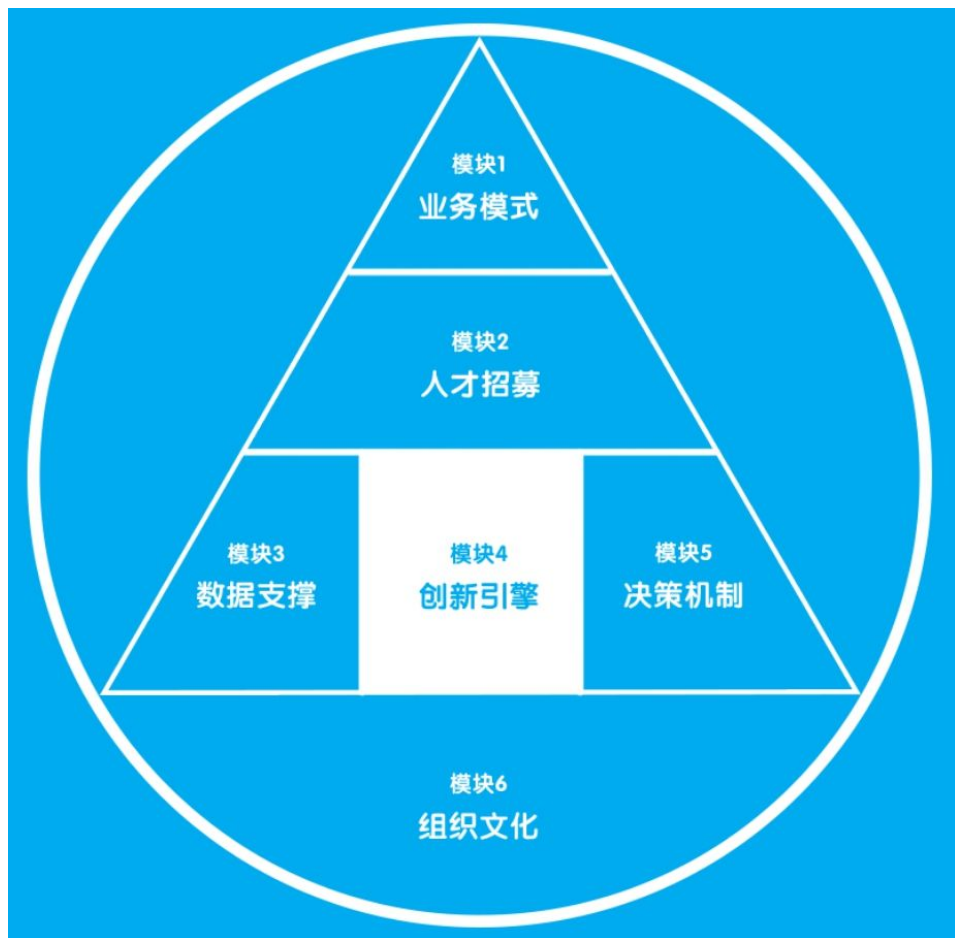


亚马逊凭借极为细致、极为全面、聚焦于因的实时数据指标体系，凭借广泛使用的智能管理工具系统，通过严格追踪、考量分析每个影响客户体验及业务运营的原因，快速发现问题，自动完成常规决策，把组织的精力从重复繁重的日常经营管理中极大地释放出来。

然而亚马逊并没有因此松懈，而是全心投入一项更具挑战性的工作之中：如何打造永不熄灭的创新引擎。让我们共同开启**模块4，创新引擎：颠覆开拓，发明创造**。

[1] 贝佐斯2014年致股东的信。

模块4 创新引擎：颠覆开拓，发明创造



·亚马逊管理体系·

亚马逊致力于发明创造，致力于打造持续加速、持续颠覆、持续开拓的创新引擎，不仅要取得自身业务的快速增长，还要创造规模巨大的全新市场。

愿意付出什么代价

敢于打造新的能力；敢于颠覆现有业务；敢于开创全新市场；不怕失败，持续探索；不畏艰难，保持耐心

如何持续产生创意

人人都有好的创意；要为客户发明创造；优势必须显著独特；规模必须非常大

如何打磨好的创意

撰写新闻通稿：明确目标客户、成功的标准及可能遇到的困难与障碍

如何推动创意实现

组建全职项目组；选对项目负责人；全程负责到底

当今时代，变化的速度及幅度都远超以往。

这意味着，“一招鲜，吃遍天”的时代，永远一去不复返了。一味因循守旧，固守传统业务及传统模式，过去的辉煌恐怕难以为继。

不仅如此，更可怕的是，现在成功似乎越来越短暂，一次突破创新能带来的优势似乎越来越有限。企业要想立于不败之地，必须持续创新，不断开拓。

说起来容易，做起来实在是太难了。放眼全球，真正能做到的企业又有几家？

2003年，《创新者窘境》的作者、哈佛商学院的克里斯坦森教授，在接受《快公司》杂志采访时曾非常悲观地说，还没有看到任何一家公司成功打造出了永不熄火的破坏性创新引擎。

在这方面，亚马逊可谓独树一帜。

创业之初，贝佐斯就带领高管团队认真研读了克里斯坦森教授的书及理论，并致力于发明创造，致力于打造持续颠覆、持续加速、持续开拓的创新引擎。亚马逊不仅取得了自身业务的快速发展，还创造了规模巨大的全新市场。

也许这就是为什么2012年《财富》杂志将贝佐斯称为“**终极颠覆者**”，2017年《快公司》杂志把亚马逊选为年度全球最具创新精神的企业，2018年《福布斯》杂志评选了全球最具创新力的公司，亚马逊也榜上有名。

那么在创新方面，亚马逊究竟有什么独门绝技呢？

愿意付出什么代价

很多企业也想发明创造，也想推出极具颠覆性、开创性的产品及服务。因为大家都知道，这样的创新一旦成功，其商业价值是巨大的。不仅市场空间大，市场份额高，而且利润空间也极为诱人，如IBM的主机、英特尔的芯片、微软的操作系统。

然而发明创造可不是人人都能干成的。就像硬币都有两面，上述的丰厚回报，只是发明创造表面光鲜的一面，其背面的困难艰辛，往往超出常人的想象。

很多企业在强调创新、提倡发明创造时，最缺乏的就是对其另一面的充分认知。正是因为缺乏正确认知，人们就会凭着趋利避害的本能，选择尽可能不付出代价，努力尽可能少付出代价。殊不知，不愿付出创新的代价，恰恰断送了创新成功的可能。

那么，打造持续颠覆、不断开拓的创新引擎，必须付出的代价究竟是什么？

敢于打造新的能力

贝佐斯认为，业务发展有两条路径。一是，从自己现有的能力出发，基于现有的核心竞争力，思考未来还有哪些提升空间。二是，从客户未来的需求出发，基于未来如何最好地满足客户需求，倒推回来，思考自己需要建设哪些新的核心能力。

过去几十年来，很多企业的默认发展模式就是第一条路径，核心竞争力理论就是这么说的。这样做虽然显得更加顺理成章，更容易成功，但其发展空间是十分有限的。

亚马逊要走的，恰恰是第二条路径。这意味着：

必须敢于进入全新领域，敢于从零开始打造自己尚不具备的关键能力，并快速将之打造为赢在未来的核心能力

这就是为什么早在2004年，独自面对几乎所有人的反对，贝佐斯会毅然决然地选择自行开发电子阅读器，即今天我们看到的Kindle。

当时，大家反对的理由非常充分。且不说电子产品处于竞争何等激烈的行业，单说做好电子产品所需的关键能力，尤其是硬件产品开发，就是当时电商业务出身的亚马逊完全不具备的。在大家看来，电子产品与图书电商简直是格格不入的两个世界。

然而，贝佐斯看到的不是形式的不同，而是实质的统一，即无论是图

书电商，还是电子阅读器，只是满足同一客户需求的不同方式。

贝佐斯思考的不是现在，而是未来，即**重要的不是现在会什么，而是企业要活在未来、赢在未来，需要什么能力**。如果电子阅读是未来的大势所趋，甚至有可能（至少在一定程度上）取代纸质书，亚马逊就必须打造全新的核心能力，就算再难，也必须去做。

这就是贝佐斯的思维逻辑，这就是亚马逊选择的发展路径。

敢于颠覆现有业务

很多企业明明坐拥创新先机，却把一手好牌打烂的关键原因，就是不敢挑战现有业务。

最典型的案例，就是柯达。柯达在其鼎盛时期曾占据全球胶卷市场80%以上的份额。后来成为主流的数码相机，将这个曾经的巨人，一步步逼进了破产的困境。

令人唏嘘的是，当年最早发明数码相机的，不是别人，恰恰是柯达自己。因为不敢颠覆自己的现有业务（胶卷），柯达选择了雪藏数码相机技术。

正是应了那句老话：**你自己不革自己的命，别人就会来革你的命。**

类似的案例，还有美国最大的连锁书店——巴诺书店。早在1999年，亚马逊还非常弱小时，贝佐斯在接受采访时就说，巴诺和亚马逊根本就不是竞争对手。

为什么呢？因为巴诺虽然也推出了线上服务，但其使用互联网等新技术的出发点是为了巩固现有的线下业务。而亚马逊要做的是，充分利用新技术，创造全新的客户体验，开拓全新的市场空间。

基于这些认知，贝佐斯在决策做Kindle时，就明确地对项目负责人说：“**你的工作，就是要干掉自己的业务**……就是要让卖纸质书的人都失业。”

这位仁兄此前负责的，正是亚马逊图书电商业务。既然要做电子阅读器，就要做到极致的好，好到大家都不读纸质书，好到让卖纸质书的人都失业，其中当然也包括亚马逊自己。

敢于开创全新市场

在创新方面，亚马逊特别令人钦佩的是其开创性。他们的想象力似乎特别丰富，**从来不会因为**没有先例，**没有现成的市场而裹足不前。**

过去几十年，大大小小的企业都需要建设自己的网络系统，需要自己购买硬件和软件，如果自己不会搭建网络，还得请外部的系统集成公司或者IT咨询公司帮助完成。这就是以IOE为代表的传统IT架构，即以IBM为代表的主机，以甲骨文（Oracle）为代表的关系型数据库以及以EMC为代表的高端存储设备。

然而，云服务改变了这一切。从那时起，企业多了一种选择，即无须投入巨额固定资产，无须自建复杂系统，可以借助第三方提供的云服务更快速、更灵活、更低成本地完成系统搭建。

在亚马逊之前，从未有人如此尝试，从未有客户如此要求，而且传统企业经营思路主张的是企业应对其核心能力严格保密、严禁外传。

然而亚马逊打破这一切，开创了一个规模巨大、增速惊人的全新市场——云服务市场。

云服务市场始于2006年，是亚马逊推出的简单存储服务，之后微软于2010年、谷歌于2012年才跟进杀入这个市场。

不怕失败，持续探索

发明创造是艰辛的路，其间伴随着一次次的失败与一次次的重新再来。

想要推动创新，想要推动持续发明创造，就必须接受失败，甚至拥抱失败。因为每一次失败的探索，都能让我们与最终的成功更接近一些。正是因为不怕失败，才能放下顾虑，才能更加勇敢地探索向前。

亚马逊对此认识深刻，甚至把这种认知视为自身独特的竞争优势。贝佐斯在2015年致股东的信中谈道：

“我们最与众不同的地方，就是如何看待失败。我相信，我们是全世界最能包容失败的地方（这样的例子有很多）。我们坚信，发明创造与挫折失败是一体两面、相互依存的……很多大公司都说要推动发明创造，但就是不愿意接受过程中不可避免的挫折失败。”

其实，亚马逊在25年的发展历程中也经历过很多失败。下表列示的，就是亚马逊经历过的18项重大失败^[1]。

序号	重大失败（中文部分为作者备注）	上线时间	终止时间
1	Amazon Auctions（亚马逊拍卖平台，类似 eBay）	1999	2000
2	zShop (Marketplace 第三方平台的前身)	1999	2007
3	A9 search portal（搜索平台）	2004	2008
4	Askville（问答平台）	2006	2013
5	Unbox（视频购买及下载服务）	2006	2015
6	Endless.com（高端服饰平台）	2007	2012
7	Amazon WedPay（免费转账平台）	2007	2014
8	PayPhrase（快速支付系统）	2009	2012
9	Webstore（帮助中小企业自建在线销售平台）	2010	2016
10	MyHabit（时尚品类平台）	2011	2016
11	Amazon Local（本地生活服务平台）	2011	2015
12	Test Drive（付费应用免费试用服务）	2011	2015
13	Music Importer（线上音乐存储平台）	2012	2015
14	Fire Phone（线上音乐存储平台）	2014	2015
15	Amazon Elements Diapers（亚马逊自营婴儿纸尿裤品牌）	2014	2015
16	Amazon Local Register（亚马逊移动便携 POS 机系统）	2014	2015
17	Amazon Wallet（亚马逊钱包）	2014	2015
18	Amazon Destinations（亚马逊在线旅游服务）	2015	2015

面对微不足道的挫折失败，做到包容似乎还不那么难。真正的考验在于，如何面对重大失败，尤其是那些损失高达好几亿乃至数十亿美元的重大失败。

贝佐斯认为，随着业务规模的不断发展及公司体量的不断提升，发明创造的规模也需要相应提升，否则太小的创新相对于巨大的业务体量而言，实在不足以带来什么真正的影响与改变。发明创造规模的提升意味着

实验规模的提升，也就意味着失败规模的提升。

因此，贝佐斯在2018年致股东的信中首次提出了“损失高达数十亿美元的重大失败”的概念，并强调说：

“亚马逊还会投入按公司现有规模能接受的试错中，哪怕有时要交数十亿美元的‘学费’。当然，我们不会轻率地进行这样的实验。我们会努力确保这些实验是正确的，但并非所有正确的选择最终都会产生期待的回报。”

亚马逊手机就是这种“损失高达数十亿美元的重大失败”，当年光是一个季度的库存核销就高达1.7亿美元。

然而，这一失败并没有让亚马逊灰心丧气而就此退出硬件业务。相反，亚马逊汲取了手机失败的经验教训，把经过失败洗礼的项目团队及相关技能，投入智能音箱（Echo）及智能语音平台（Alexa）的开发工作中。

之后的故事，大家就都知道了，亚马逊在这两个全新的领域——智能音箱及智能语音平台，都取得了巨大的成功。

[1] 哈佛商学院案例《沃尔玛挑战亚马逊》。

不畏艰难，保持耐心

发明创造是艰难的，而且从效率的角度来看，无疑是低效的。在探索未知的过程中，不仅要面对挫折失败，而且要面对巨大的不确定性。究竟能不能取得突破，究竟什么时候才能取得突破，全是未知数。

相比发明创造，沿袭现行做法，遵循传统方式及参照最佳实践则优势巨大：不仅效率高，确定性强，而且做起来特别得心应手，显得执行力超强。既然如此，何乐而不为呢？很多人就是为了效率、为了确定性、为了执行力，有意无意间就与发明创造失之交臂。

贝佐斯认为：

对于发明创造，就不该把追求效率放在第一位

在很大程度上，指引发明创造的是直觉、勇气、灵感和好奇心。发明创造的过程需要不断地实验、失败、思考、修正、重来，甚至是停下来换个思路再重启，如此往复，一遍又一遍。

这是一个探索未知的过程，就像贝佐斯所说：在探索未知的过程中，通往成功的道路绝不可能是笔直的，而是蜿蜒向前的。尤其是那些可能带来重大突破、创造巨大价值的颠覆性创新，我们更需要保持耐心，给予足够的时间与空间。

亚马逊的各项重大突破都经历了这样的耐心等待，其时间单位不是

月，而是年。从有想法到上市，亚马逊云服务（AWS）经历了2年多，电子阅读器（Kindle）经历了3年半，智能音箱（Echo）经历了4年。

如何持续产生创意

好的创新都源于某个创意，刚提出时，也许有些其貌不扬，也许有些痴人说梦，也许有些离经叛道，但经过精心打磨、持续迭代，就可能释放出夺目的光芒。

要想打造永不熄灭的创新引擎，首先要解决的就是，如何持续获得好的创意，如何从中选择好的创意。亚马逊在这方面，是怎么做的呢？

人人都有好的创意

很多人都曾有过灵感一现的高光时刻。但很多灵感也仅限于迸发的那一刻，之后绝大多数人选择了沉默不语，忽略不计。

为什么会这样呢？达美乐比萨公司（Domino Pizza）首席执行官帕特里克·道尔（Patrick Doyle）认为^[1]，这是因为人们心存顾虑：担心说出来，可能不被认可；就算被认可，技术上也可能做不出来；就算做出来，上市之后，商业上也未必能成功。总之，各种顾虑之下，很多灵感就这样被埋没。

那么怎么做才能让大家放下各种顾虑，大胆地把不成熟的创意，甚至是有些疯狂的想法，勇敢地讲出来呢？

亚马逊自创了一个名为“点子工具”（Idea Tool）的内部应用，鼓励大家不要考虑技术上或商业上是否可行，想到什么创意就大胆地畅所欲言。大家都可以自由浏览，高层领导也可以直接看到。

亚马逊Prime会员业务的最初创意就源于此。2004年，一位级别不高的软件工程师查理·沃德（Charlie Ward），在点子工具上建议：是否可以参照自助餐的模式，以支付会员费的方式，为那些对时间敏感的客户快速送货服务。

渐渐地，大家对沃德的创意越来越关注，越来越有兴趣。贝佐斯看到后立即召集相关人员于周六在他家后面的船屋里开会并现场决策，就此启动了对亚马逊未来发展影响深远的Prime会员业务。截至2018年年底，亚

马逊全球Prime会员总数已过亿，光会员费收入一项就高达百亿美元。

[1] 泰勒，可口可乐、奈飞、亚马逊为什么都鼓励员工多犯错误 [J] . 哈佛商业评论，有删改。

要为客户发明创造

大家都知道，贝佐斯最强调的原则，就是“痴迷客户”。

贝佐斯究竟为什么如此热爱客户、痴迷客户呢？原因有很多，其中之一是“爱他们的永不满足”^[1]。无论现有的产品及服务水平如何，客户总是期待更好：更优的选择、更低的价格、更便捷的服务。人性使然，永无止境，昨天“哇”的一声兴奋惊喜，很快会变成今天“哦”的一声稀松平常。

亚马逊就是要把客户的这种永不满足变成不断鞭策自己前进、不断激励自己发明创造的动力，持续不断地为客户发明创造。

很多企业说是以客户为中心，实则事事瞄着竞争对手。亚马逊为什么选择不这么做呢？因为聚焦对手意味着消极被动，意味着总在等待，等着对手或是别的潜在对手去开创、颠覆。

真正聚焦客户、真正痴迷于如何让客户惊喜，能让组织更加积极进取，更加勇于探索未知，更加敢为天下先。正如贝佐斯在2018年致股东的信中谈到的：

Echo智能音箱。这是我们在探索未知中萌生的灵感，市场调查没有提供帮助。如果你在2013年拜访顾客，问他们，“‘你们会想要一个放在厨房里永远开着的黑色圆筒吗？它跟薯片桶差不多大，你可以跟它说话，向它提问，它还能帮你开灯、播放音乐。’我敢向你保证，他们会奇怪地看着你说，‘不，谢谢。’”

[1] 贝佐斯2016年致股东的信。

优势必须显著独特

要想让客户持续满意，给客户持续带来惊喜，创意必须与众不同，优势必须显著且独特，最好是亚马逊独有的。

很多年来，大家都问贝佐斯亚马逊会不会开线下实体店。贝佐斯的回答都是会开；但要开，就得跟传统方式不一样。

大家问了很多年，也猜测了很多年，现在终于有了答案——亚马逊无人零售店。在那里，客户进门买东西，出门不需要排队结账，拿了东西直接出门就好。很多客户将之称为“神奇体验”，惊喜之情溢于言表。

这就是贝佐斯大力倡导的：**敢于想象不可能**。亚马逊要发明创造的，就是这样完全超乎客户想象的神奇体验。

规模必须非常大

在亚马逊，好的创意必须够大。如果一个创意成功之后只能服务几百或几千名客户，那么在规模上就不符合要求。

多大才算规模非常巨大呢？

亚马逊要的创意，必须能服务全球数以亿计的消费者或数以百万计的企业

当今时代，通过互联网及数字技术，跨越全球的服务成本已不再是不可逾越的障碍。

对于亚马逊，一年2000多亿美元的收入水平还只是一个阶段性的小目标。它看到的是规模近30万亿美元的全球零售大市场，其下一个小目标是万亿美元收入。因为即便达到万亿美元的目标，在全球零售大市场中的份额，也只不过是位数而已。

在接受《快公司》杂志专访时，贝佐斯说道：“我们的工作就是要创造全球客户都喜欢的极致体验。”为什么在极致体验前面，要加上“全球客户”“都喜欢”？因为只有做到这样，规模才能非常大。

为什么要求规模巨大呢？

因为与创新、与发明创造相伴而来的是风险。既然失败在所难免，只有“规模巨大的成功”（Big Wins），才能弥补多次失败带来的损失。

亚马逊云服务（AWS）就是这样规模非常大的成功，仅2018年一年就取得了267亿美元收入和73亿美元营业利润的佳绩。一次这样的成功，的确可以覆盖多次失败的损失，甚至是高达数亿乃至数十亿美元的损失。

更何况，除了亚马逊云服务，亚马逊还取得多项其他领域的规模巨大的成功，如Marketplace第三方平台、Prime会员以及Echo智能音箱等。

做到规模非常巨大的必要条件，是什么呢？

答案非常简单，就是“简单”本身。

乔布斯一直认为，最好的设计是最简单的。对此，贝佐斯非常赞同。他认为，简单能让服务更快捷，让客户更省心，让客户体验更好，当然也会让成本更低。与复杂相比，简单更容易快速上量。

正是基于这样的认识，亚马逊第三条领导力原则就是“创新简化”。

如何打磨好的创意

获得好的创意，本来就很难。一旦发现好的创意，很多企业的通行做法是马上付诸实施，尤其是高层领导特别重视的创意，必然是马上立项，马上给人给预算。

然而亚马逊的做法截然不同。有了好的创意，他们做的第一件事是撰写“新闻通稿”（press release）。

撰写新闻通稿

看到这里，是不是有无数个问题从你的脑中冒出来？比如，我们又不是新闻媒体，写什么通稿啊？又如，通稿里到底写什么呀？再如，写这样的通稿到底有什么用啊？

别小看新闻通稿，这可是亚马逊的“独门心法”。亚马逊通过这个方法从未来倒推回来，思考过程中会遇到的困难与障碍，制定成功标准及指导原则，完成对创意从初步概念到实施规划的细致打磨。

那么亚马逊的新闻通稿，究竟长什么样呢？因为要严格保密，这里不能与大家分享亚马逊在实际工作中撰写的新闻通稿。为了说明问题，亚马逊前高管约翰·罗斯曼以亚马逊Marketplace第三方平台开发为例，草拟了下面的新闻通稿：

亚马逊第三方平台增速喜人

西雅图：亚马逊今天宣布了第三方平台的经营业绩。第三方平台增长趋势迅猛，不仅成功推出10个新品类，而且订单数占比已快速攀升至30%。

借助第三方平台的快速发展，亚马逊已成为客户网上购物、满足日常生活所需的首选平台，无论是服装配饰、运动器材、家居装饰、珠宝电器，亚马逊都一应俱全。在亚马逊，选择更多、价格更好、体验更优。

第三方平台的开发难度很大。负责第三方平台开发工作的约翰·罗斯曼

解释说：“为了给第三方卖家创造极致的客户体验，我们克服了很多技术难关。现在卖家注册、产品展示、客户下单及订单履约等工作，完全无须人工处理，全部都可自助完成。”

短短不到250字的新闻通稿，究竟能起到什么作用呢？这篇新闻通稿貌似平淡无奇，实则非常关键，因为通过撰写新闻通稿，亚马逊回答了指导未来研发工作的三个核心问题：

- 1.目标客户是谁？
- 2.成功的标准是什么？
- 3.可能遇到的困难与障碍有哪些？

将创意方案写成“新闻通稿”

明确三个问题：

- 1.目标客户是谁？
- 2.成功的标准是什么？
- 3.可能遇到的困难与障碍有哪些？

目标客户是谁

亚马逊在机制设计上处处强化着痴迷客户的原则指引。每个创意、每个创新、每个发明创造的源头都是客户。在撰写新闻通稿时，团队必须从客户视角出发，回答以下问题：

·目标客户是谁？

·客户会如何使用？

·新的客户体验是什么？

·原有的客户体验是什么？

·切换到新的体验需要客户做什么改变？

·相比原有的客户体验，客户为什么喜欢新的？在客户看来，新的客户体验究竟有什么好处？

·如果目标客户不是最终用户，那么针对最终用户，需要逐一回答上述这些问题（以第三方平台为例，除了在线购物的客户，第三方卖家也应视为客户）。

在亚马逊思考客户体验时，他们会考虑从客户了解到下单、交付，再到售后、使用的全过程。在客户体验的全过程中，每个客户触点都非常重要。

无论是由亚马逊自己提供服务，还是由第三方提供服务，客户体验都

必须好。因为客户并不在乎具体由谁负责，出了问题责任在谁。他们只要不满意，就会去别的地方。

因此，虽然是由第三方卖家提供产品及服务，但客户体验必须好，也必须像亚马逊的自营平台那样，为客户提供更优的选择、更低的价格、更便捷的服务。

成功的标准是什么

谈到成功的标准，很多人不免心存疑虑。

创新创造都是极具不确定性的事，最后究竟能不能做出来都还不知道，怎么可能在还没开始的时候就制定成功的标准呢？因此，很多公司采取的方式是先做起来，至于最后结果如何，那就只能是走一步看一步了。

但在亚马逊，创意要想立项，就必须在还没有开始的时候就制定成功的标准，不仅要制定明确的成功标准，**各项标准还要有挑战、够具体、可衡量。**

为什么强调目标的挑战性呢？亚马逊认为，如果目标定得太低、太轻而易举，是无法有效激发大家的潜能及创造力的。只有在面临巨大困难，在常规方法都不管用时，创造力才能被逼上舞台，平常看不到的潜能才有可能大放异彩。

以第三方平台为例，亚马逊20年前曾多次试图攻克，但都收效甚微。1999年，亚马逊推出了亚马逊拍卖，结果大失所望，第二年就关停了，当年还推出了zShop，让中小企业在那里开店，但也没什么起色。2000年11月，亚马逊在整合拍卖和zShop业务的基础上，推出了向第三方卖家开放的Marketplace第三方平台。1999~2000年，第三方销售占比仍停留在3%。

在这样的大背景下，你就能看出，当年团队提出30%的第三方销售占比目标多么有挑战性。当然，这个目标也符合“够具体、可衡量”的要求。

如果涉及新产品或新服务，在新闻通稿中还必须提出具体的、切实可行的上线日期。

制定具体上线日期的目的，不仅在于让大家在项目启动前深入思考，少说大话空话，更在于把目标写下来，把目标跟别人讲，也是很好的倒逼机制，能让大家在遇到困难时有更大的动力，能更多地坚持。

与所有成功标准一样，上线日期也必须定得有挑战性。比如，亚马逊Prime业务，当贝佐斯在那个周六决定启动项目时，上线日期也随之确定，即下次业绩发布时，正式对外发布并上线。这意味着项目团队只有八周的时间，完成从创意到实现的全过程。

亚马逊正是因为从一开始就制定了具有挑战性、够具体、可衡量的成功标准，创新项目的推进工作才能更加聚焦，潜力与创造力才能更好地被激发，而且最终做得究竟好不好才能有明确具体的评价标准。

可能遇到的困难与障碍有哪些

既然鼓励大家敢于想象不可能，敢于开创全新市场，敢于制定极具挑战性的成功标准，那么要把这样的大胆创意变为现实，过程中肯定会遇到各种艰难险阻。

面对这些困难与障碍，怎么办？

很多企业项目在启动之时，不会考虑太多，本着到时候再说的心态，逢山开路遇水搭桥。企业正是因为持有这种心态，在实际工作中，才会出现“原本的大胆创意，后来却越做越小”的情况。想想也是，一遇到困难就绕道而行，七绕八绕，难免又绕回老路上，原本期待的突破性创新，自然也就落空了。

充分认识到这样的问题，亚马逊要做的就是从机制和源头上解决问题。因此，亚马逊在撰写新闻通稿时，必须深入挖掘可能遇到的困难与障碍是什么，然后再制定出必须坚持的设计原则。言下之意：

有困难是正常的，关键在于什么是不能回避的，什么是必须坚持的

还以第三方平台为例，为确保客户体验，如何监督第三方卖家的表现，如何帮助他们持续提升，是至关重要的问题。最常见的思路是，请相关专家对第三方进行培训、咨询、测评；表现好的给予奖励，表现不好的给予反馈、指导，实在有需求的，还可以请专家进行现场指导。

这样的思路本身无可厚非，但存在一个致命伤，就是难以标准化、规模化，因此即便成功，也很难做到快速上量，很难实现亚马逊要的“规模非常大”。

因此，当年的研发团队给自己制定的设计原则就是，自助卖家服务，自动监督管理，无须人工处理。要做到，当然很难，但这就是不能回避的困难，而且是必须坚持的原则。

如此看来，想写好新闻通稿，就要清晰回答指导未来研发工作的三个核心问题，即目标客户是谁、成功的标准是什么、可能的困难与障碍有哪些，还真的需要深度思考、反复琢磨。为了充分说明问题，亚马逊在写好新闻通稿后，还会加上[常见问题解答](#)（frequently asked questions，FAQ），对过程中的这些思考及决策时可能会被问到的问题进行详细阐述。

事实也是如此，撰写新闻通稿的确是件“苦差事”，需要经过多次修改，改十多遍也都属于正常情况。

如何推动创意实现

通过新闻通稿，明确目标客户、成功标准、可能遇到的困难与障碍以及必须坚持的设计原则，就完成了对创意从初步概念到实施规划的细致打磨。

那么如何推动创意实现呢？大家都知道要成立项目组，也知道贝佐斯有个著名的“**两个比萨小组**”（2-Pizza Team，2PT）理论，就是说项目组人数不能太多，通常是6~10人，这样加班时两个比萨就能吃饱。

于是大家纷纷效法，成立了规模类似的项目小组。但经常是一段时间之后，大家又郁闷地发现，结果似乎没什么改变。

那么问题究竟出在哪里呢？亚马逊项目组模式的精髓到底是什么呢？原来，关键不在于人数，而在于**全职、全程负责到底**，还在于选择**正确的项目负责人**。

亚马逊项目组模式的精髓

不在于人数，而在于

1.选择正确的负责人

2.核心团队成員務必

·全职投入

·全程负责

组建全职项目组

在推动创意实现时，亚马逊会为这个创意成立“**独立的单线程项目组**”（separable,single-threaded team）。这是什么意思呢？其背后的指导原则，可以概括为三个关键词：**全职、跨职能、集中办公**。

为什么要强调全职、跨职能、集中办公呢？因为创造力源于心无旁骛，源于全情投入，源于深度的沉浸其中，源于跨领域的交流碰撞。

就像创业公司的初创团队，几个人往往是各有所长，成天在一起，不断探索、实验、讨论。一种方法不行，换种方法再来。遇到棘手的问题，大家一起探讨。你一言，我一语，不知何时就能灵感一现，也许突破就在眼前。

创新、发明创造的确需要打破大公司既有的组织架构，**还原到创业的初始状态**。每个项目组，就像创业公司的初创团队一样，需要时刻在一起，并肩战斗。很多企业在效法亚马逊两个比萨小组模式时，恰恰忽略了这一点。

全职、跨职能、集中办公三条之中，**最难做到的就是全职**，但这也是关乎成败的关键。

很多公司级的重点项目，通常都是由某副总挂帅，该副总下属的某总监担任项目组负责人，然后再抽调相关职能、相关部门的精兵强将加入其中。

问题是这些革命同志往往都是一个萝卜一个坑，每个人都有自己的全职岗位，必须对各自部门业绩目标的达成负责。因此，每个人的工作量都已然非常满，根本没有额外的时间和精力全力以赴地推动重点项目。

这样一来，这些重点项目往往是雷声大雨点小：启动时轰轰烈烈，推进时稀稀落落，经常是开个项目专题会连人都凑不齐。至于最后的结果，就看你怎么说了，经常是大事化小，小事化了，然后不了了之。这样的经历，想必大家都似曾相识。

选对项目负责人

在亚马逊，立项时，首先要选项目负责人。虽然好的负责人未必能保证项目的成功，但差的负责人通常都能轻而易举地把好好的创意搞得一团糟。

亚马逊对项目负责人的选择极为重视，贝佐斯及高管团队会亲自参与。事实上，亚马逊**每一个重大的突破创新背后，都有一位卓越的项目负责人。**

比如，回到1999年，是谁负责，彻底改造了亚马逊的物流体系，把履约能力打造成核心竞争力，为日后推出对外的亚马逊物流服务打下了坚实的基础？是杰夫·维尔克。今天，他已成为亚马逊高级副总裁，全球零售业务CEO。亚马逊物流服务的重大意义，并不仅限于对外创收，更重要的在于，它是维系亚马逊生态体系的重要基础设施。

又如，是谁负责，在没有先例的情况下，开创了全新的云服务市场，不仅成功开辟了规模巨大的新业务——亚马逊云服务（AWS），还成为全公司重要的利润来源？是安迪·杰西。今天，他已成为亚马逊高级副总裁，亚马逊云服务CEO。2018年，亚马逊云服务在公司总收入中占比仅为11%，但在总营业利润中占比高达59%。

再如，是谁负责，在零基础的情况下，杀入了竞争惨烈的消费电子市场，建立了新的团队，打造了新的能力，不仅成功推出了Kindle电子阅读器，还为日后各项硬件产品的突破开创了一片新天地？是史蒂夫·卡塞尔

(Steve Kessel)。今天，他已成为亚马逊高级副总裁，负责线下零售业务。

在选择项目负责人时，技术专长并非必须达到的首要指标。比如，安迪·杰西就不是技术出身，史蒂夫·卡塞尔对硬件技术也不擅长。

作为项目负责人，尤其是作为发明创造类项目的负责人，意志坚定、团队领导力是更重要的品质及技能。遇到困难是否能够坚持下去，迎难而上，不放弃？面对大家的不同特点、不同风格、不同意见，是否能够兼容并包，有效激发个体，激发大家的潜能与创造力，把大家拧成一股绳？

换句话说，光有智商是不够的。对于创新项目负责人来说，情商、逆商都要高。

全程负责到底

在很多公司中，创新工作往往是，铁路警察，各管一段。比如，营销部门负责需求输入，研发部门负责新品开发，然后制造部门负责降本提效，最后销售部门负责卖给客户。

如果新产品业绩好还好说，如果业绩不好，很容易出现相互推诿、相互指责的情况。比如，大家怪营销部门，需求输入有问题；怪研发部门，产品设计有漏洞或缺陷；怪制造部门，成本控制不到位；当然，到最后，所有人都可以怪销售部门，临门一脚不给力，之前的工作做得再好有什么用？

这样的戏码，几乎在每家企业都会上演。面对这样的老大难问题，亚马逊是如何处理的呢？

亚马逊的机制是，**项目组，尤其是核心成员，要从开发到运营，全程负责到底。**

只有这样，责任才能真正清晰，才能做到无法推卸，才能确保大家从项目伊始就为最终结果负责。用贝佐斯的话来说，就是“自己的狗粮，自己吃”，即我们常说的“自己的项目，哭着也要扛下来”。

当然，如果采取这样全程负责到底的模式，随着开发工作的逐步推进、业务机会的逐步明朗，以及更多人才的逐步加入，项目组的规模自然也会随之逐步扩大。因此，此前讲到的两个比萨小组只是项目刚开始的初始状态，而不是项目推进过程中的持续要求。比如，负责智能音箱

(Echo) 开发工作的项目团队，在项目后期，规模已高达2000人。



亚马逊在推动创新方面，致力于发明创造，致力于打造持续加速、持续颠覆、持续开拓的创新引擎，不仅要取得自身业务的快速增长，还要创造规模巨大的全新市场。

亚马逊取得的成就，也是有目共睹的。连一向以最高标准要求自己的贝佐斯，也在致股东的信中，充满骄傲地说：**发明创造已成为亚马逊的组织基因。**

然而，过去的辉煌并不能保证未来的光明。只要稍有松懈，创新引擎就会出现减速、卡顿、空转甚至熄火等问题。

那么如何防范这种风险呢？贝佐斯认为，决策机制的作用，至关重要：

“虽然公司规模与日俱增，但是我们仍坚守初心，致力于打造永不熄灭的创新引擎……我们是否能成功呢？我很乐观……”

当然我也认为，真要做到很不容易。我们会面临很多陷阱，其中有些非常隐秘，不少表现优异的大企业也不能幸免……因此，亚马逊必须建立有效的组织机制及组织能力，防范落入这样的陷阱。

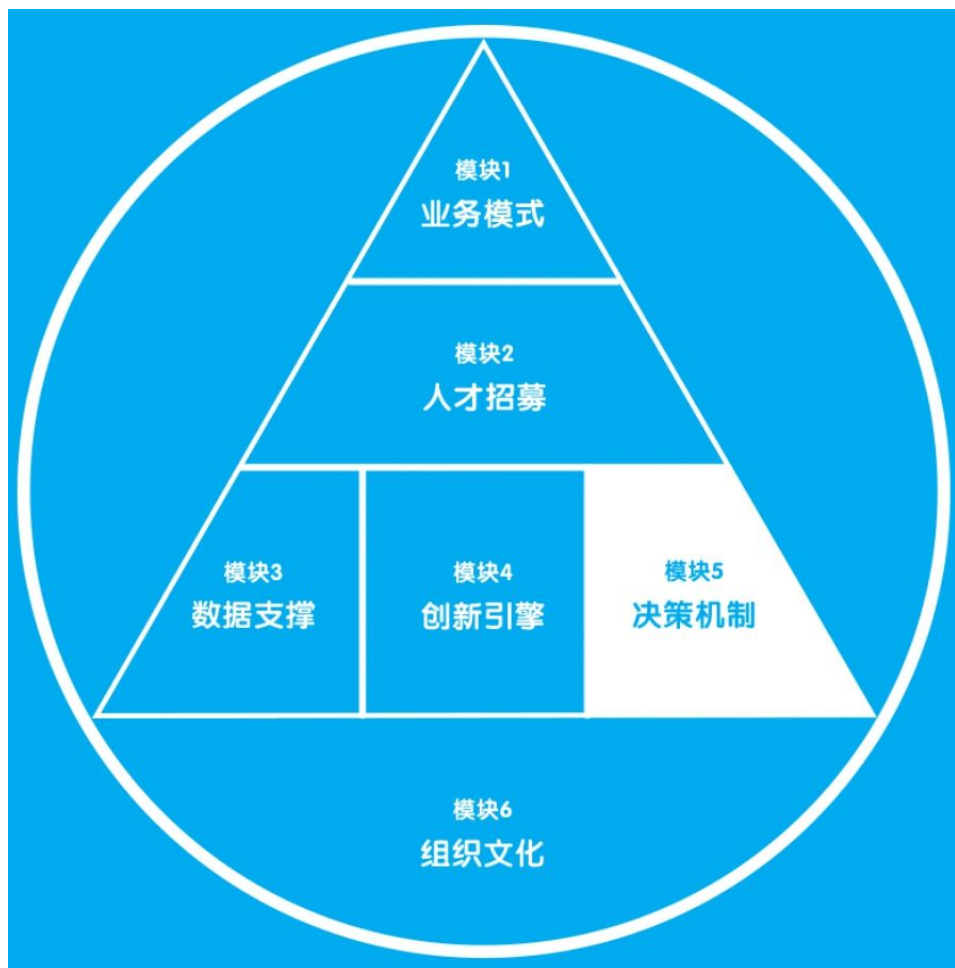
在各种陷阱中，大企业最容易落入的，就是一刀切的决策机制。以这样的方式决策，组织运行的速度及灵活性会受到严重的影响。”

那么，亚马逊的决策机制是什么？他们是如何做到，在规模已然非常

大的情况下，还能有效确保组织运行的速度及灵活性，确保创新引擎的高效乃至加速运转的呢？

下面让我们一起进入模块5，**决策机制：既要质量，更要速度。**

模块5 决策机制：既要质量，更要速度



·亚马逊管理体系·

亚马逊在重视决策质量的同时，更强调决策速度，不仅做到了既快又好，而且形成了一套明确具体的决策原则和方法，这样一线团队能按统一要求做好决策，从而把授权赋能落到了实处。

决策速度怎么提高

决策分类、决策授权、授权给谁、加快审批

常规决策：尽量数字化，智能决策

重大决策如何既好又快

挖掘真相、想象变化、反对一团和气、不必全体同意

遗憾最小模型：人生苦短，少留遗憾

万一决策失误：充分吸取教训，持续学习提升

组织决策能力如何提升

统一原则：面临冲突，如何取舍

独特方法：告别PPT，深度思考

亲自践行：率先垂范，行胜于言

生存，还是毁灭，这是一个问题。

选择决策，不仅对莎翁笔下的哈姆雷特王子是极其痛苦的，对我们大多数人而言，也不容易。多少人生美好时光，无尽消磨于判断不清、犹豫不决、后悔不已。

当今时代，变化的速度和幅度都远超以往。这意味着，相较以往，当今时代对企业决策能力提出了更高的要求，尤其是决策速度。

数字时代，决策必须既好又快，重点在“快”

关键决策一旦慢了，市场窗口一旦错过，即便处于领军地位的头部企业，也会错过整整一个时代，甚至是一次错过，次次错过。

然而，在很多传统企业中，决策质量也许还好说，但决策速度实在太慢。对此，想必大家都有很多亲身经历，其间的郁闷、撮火、煎熬与无奈，现在回想起来，也许记忆犹新。

这是为什么呢？因为这些传统企业的组织层级较多，各部门常常各自为战，很多数据信息缺乏实时采集、统一管理，而且很难在各职能、各业务、各区域、各层级及各部门间打通。虽然这几年大家都在大力提倡“授权赋能、激活一线”，但基层员工甚至不少中高层领导，都不了解业务经营的全貌。这样即便有决策权限，做出的决策往往也只是局部最优，而非全局最优。

在这样的体制、机制下，真正能看到全貌的，只有组织最高层的几位领导。于是，为保证决策质量，大事小情最终还得层层上报，由最高领导拍板。这样一来，决策速度自然就快不起来，授权赋能也只能是说说而已。

这种情况在传统企业中还是比较常见的，因为与数字时代的智能组织不同，传统组织设计的首要原则，本来就不是为了快速灵活，而是为了有效管控。

在决策机制方面，亚马逊让人钦佩的是，他们不仅做到了既快又好，

而且形成了一套明确、具体、统一的决策原则和方法，这样一线团队就能做好决策，从而把授权赋能落到实处。亚马逊到底是怎么做的呢？

决策速度怎么提高

讲到决策，贝佐斯特别看重决策速度。正如亚马逊在其领导力准则中写的那样，“速度对业务，至关重要”。

决策分类：按性质不同，分成两类

在贝佐斯看来，很多传统企业决策速度慢的重要原因就是对决策没有分类，不管轻重缓急，都用一套耗时长、过程繁复的方式进行决策。为此，他按决策性质的不同，把决策分成了两类，并提出了不同的要求。

第一类决策是指结果影响巨大、事关生死且不可逆的**重大决策**。就像是单向门，一旦决定迈过这道门，就没有回头路。比如2005年，贝佐斯力排众议，以极度亏本价推出了Prime会员服务：一年79美元，无限包邮，两天到货。

第二类决策是指结果影响不大、过程可逆、可灵活调整的**常规决策**。就像是双向门，一旦决定迈过这道门，不行的话，还可以随时撤回来。比如某件商品，是否应暂时下架。

决策分类

1. 重大决策

· 定义：事关生死的不可逆决策

· 方法：挖掘真相，遗憾最小

2. 常规决策

· 定义：影响小、可灵活调整的决策

·方法：大胆授权，数据支撑

在设计决策机制时，对两类决策一定要区别对待。如果不加区分，都用第一类决策的方法，就会导致公司行动迟缓、不敢冒险、不敢尝试，从而难以创新突破；如果都用第二类决策的方法，那么只要在一个关键决策上犯下致命失误，公司可能就此不复存在。

决策授权：第二类决策，大胆授权

作为公司一把手或高管，面对第二类决策，要大胆授权给某个人或由某几个组成的小团队，大可不必亲力亲为。

无论多勤奋，多起早贪黑，每个人一天都只有24小时。随着业务规模的发展、组织规模的扩大，如果所有决策还都要由一把手或高管来做，早晚有一天，他们会成为组织快速发展的最大瓶颈。

不管授权给谁，都要确保这个人或这几个人能够把决策做好。有些企业，的确授权了，还成立了各种决策委员会，但由于没有相应的信息支持，没有明确的责任要求，也没有及时的指点帮助，这样的授权其实形同虚设。

授权给谁：谁具体负责，就谁决策

在有些企业中，决策授权时，权责并不对等：经常是能做主的，不负责；具体负责的，又做不了主。这样的授权，会造成风险收益不对等，即如果结果好，功劳往往记在做主的人的头上；如果结果不好，过错往往推给具体负责的人。

在亚马逊，每个业务目标及每个衡量指标都有明确的责任人。谁是责任人，谁就负责到底。如果某个指标出现异动，该责任人既有权利也有义务第一时间深入分析，找到问题，并加以解决。如果充分授权一线，反应速度、决策速度就快了。

决策速度快了，那质量怎么保证呢？亚马逊强大的数据指标系统及智能管理工具就是决策质量的有力支撑。各种数据不仅详细具体、实时全面，还有各种智能分析、智能工具，而且对责任人完全开放，以便随时调阅查询。

即便如此，也不能保证分析问题原因、制订解决方案所需的所有信息，都一定能百分之百齐备。那怎么办呢？贝佐斯鼓励大家，在信息达到70%的情况下，就可以大胆决策。即使原因分析或解决方案的确不能百分之百确定，他也鼓励大家大胆尝试，做个实验，低成本试错，实践出真知。

加快审批：从串联审批，改为并联审批

在亚马逊，第二类决策通常都可以自行做出；如果必须审批，也是一级审批。那需要多个职能部门共同把关的事，如第三方选择、合同审批之类的事，怎么办呢？

在很多企业中，这种需要多部门审批的事，往往流程漫长，关卡众多。如果想推动需要跨部门协作的事，比如某研发项目中的部分工作外包，那么平常不和各部门搞好关系，审批过程中不亲自去各部门“拜码头”，感觉通过审批简直是遥遥无期。

而且，一线做业务的人还会有种强烈的感觉：有些审批人员的心态往往是“多一事，不如少一事”，审批通过就意味着出了事自己也难辞其咎。

当然，人家位高权重，段位自然也是很高的，通常不至于立刻直接拒绝审批，但会提出各种问题、要求、规定，而且从各职能部门各司其职的角度看，都非常合情合理。最后的结果就是磨死你、拖死你。这么一来二去，做业务的也就知难而退，于是大家皆大欢喜。

对于审批慢这样的老大难问题，亚马逊是怎么解决的呢？

一是，既然有多个部门要参与，那就从串联审批（即一个部门批完，签转下一个部门）改为并联审批，各部门出一名代表，组成专项小组，各职能代表一起讨论，一趟搞定。

二是，亚马逊特别强调职能部门必须转换理念，职能部门的作用不是

让业务做不成，而是大家一起想办法，在兼顾成本、风险等的前提下，怎么把业务做成、做好。

你会说，这有什么啊，我们公司的职能部门也都是这么表态的。但亚马逊做得更极致些，他们奉行的名言是，there is no“NO”，也就是说：

职能部门不能说不。如果有问题，责任在职能部门，职能部门得想办法解决，帮业务部门把事做成

常规决策：尽量数字化，智能决策

过去决策都得靠人。虽然有IT系统，也有数据分析，但最终决策还得人来做。企业在日常经营中，有些决策非常重要，也非常复杂，通常需要有几十年经验的“老法师”来坐镇把关。

对于零售业务来说，如何管理库存水平。一方面，为了保证供应，热销品种不能断货，库存水平不能太低，另一方面，为了提高资金周转速度、降低库存相关成本，库存水平也不能太高。如何平衡这对矛盾？

预测销售情况，需要对客户及市场有敏锐的洞察力；设定库存水平，需要对资金、运营、整条供应链的每个环节有精准的把握。这样的功力，不经过几十年的历练，如何修得来？在绝大多数企业中，**这样的顶级人才都是非常稀缺的，他们的时间和精力也是非常有限的**。这么多品类都得靠他们把关，决策速度难免会受到影响。

更何况亚马逊要做的是“万货商店”，服务着全球范围的几亿客户，规模如此巨大、品类如此复杂，库存管理得怎么做呢？

生于数字时代，是亚马逊的幸运。像库存管理这样的日常决策，亚马逊已积累了海量的历史数据，可以对客户偏好、季节性波动、不同供应商的补货速度等因素做全方位的研究与分析，再结合算法等**智能管理工具**，就能做到自动分析、自动决策，以及决策后还能根据结果持续迭代，不断提高预测决策准确度。

数字时代，日常性的、重复性的、有大量历史数据积累的类似常规决

策都需要尽量数字化，让智能技术赋能经营决策，让决策既好又快，能持续迭代，且没有时间和精力限制。规模越大，发展越快，优势就越大。

重大决策如何既好又快

前文谈到，为提高决策速度，需要对决策进行分类。对于结果影响不大且可逆的第二类决策，要充分授权，如果是日常性的、重复性的、有大量历史数据积累的常规决策，还要尽量数字化，实现自动决策。

那么，对于结果影响巨大且不可逆的第一类决策，应该怎么做，由谁来做呢？为了保证质量，是否必须牺牲速度呢？贝佐斯一向是出了名的高标准、严要求，对此他专门强调说：“亚马逊高管团队致力于做到快速决策。”是的，即便是对事关重大的第一类决策，也要做到既好又快。

想把事情做好，首先要明确责任人。偌大的亚马逊，谁应该对第一类决策负责呢？

对此，贝佐斯非常清楚，这个责任人就是他自己。他曾说，自己就是首席决策官。在2018年的一次访谈中，贝佐斯说：“**高管的工作职责，就是做好为数不多的重大决策。**”

责任明确了，决策该怎么做呢？

挖掘真相：全面准确，不能有疏漏

在传统企业中，由于在各部门及各层级间的数据信息还没打通融合，领导决策时，还得依靠层层上报、层层汇总。这样经过各级加工的信息，在及时性上难免有滞后，在准确性上难免有偏颇，在完整性上难免有疏漏。如果决策依赖的信息输入存在巨大的漏洞，决策结果就肯定不会好。

最经典的例子，就是“挑战者号”失事。1986年1月28日，美国“挑战者号”航天飞机在发射升空后73秒，发生了爆炸，机上七名宇航员全部遇难。这次失事的罪魁祸首是什么呢？

在事故调查中，美国著名物理学家、诺贝尔物理学奖获得者费曼教授发现，竟然是助推器的O形环密封圈。这种材料在低温下会变硬甚至断裂，而发射当天的温度已经到了零下。发射时，由于密封圈变硬失灵，于是燃料泄漏，造成了这次人类探索太空历史上的惨剧。

在随后的国会听证会上，为说明问题，费曼把一小截O形环密封圈，放入冰水中，稍后取出，竟然一敲就断了。

当时在场的所有人都惊诧不已，为什么这么显而易见、至关重要的事项，在做发射决策时没有得到充分重视呢？原因很简单，因为具体负责这件事，了解其中巨大安全隐患的工程师，并没有资格参加最后的决策过程。

基础真相存在显著漏洞，据此做出的决策就可能导致灾难。

谈到贝佐斯的过人之处，贝佐斯的左膀右臂、亚马逊前高管瑞克·达尔泽尔说：“贝佐斯追求的是，时时刻刻，都能及时、准确、全面地掌握‘最佳真相’（ Best Truth ）。”这貌似也没什么了不起的，但细细一想，这其实是非常难企及的极高境界。

如果没有像亚马逊这样强大的数据信息系统，如果没有像贝佐斯这样乐于深入细节、善于刨根问底、精于挖掘真相的性格能力，传统企业的一把手靠什么打破沿袭百年的管控模式，打破根深蒂固的部门割据，打破人性使然的趋利避害，及时、准确、全面地掌握最佳真相呢？

想象变化：放眼未来，想什么会变

除了要求时刻掌握最佳真相，贝佐斯还会放眼未来，主动思考在影响决策的关键要素中，哪些将来会发生巨大变化。他的思考方式是什么呢？

这里举例说明。2005年2月，亚马逊推出了Prime会员服务：一年79美元，无限包邮，两天到货。当时做这个决策时，贝佐斯完全是“一意孤行”^[1]。几乎所有高管都反对，其中包括从苹果公司来的高管迭戈·皮亚琴蒂尼。

大家的反对是有理有据的。当时每单的快递成本为8美元，假定每位会员每年下20单，一年下来快递成本就高达160美元，远远超出了79美元。皮亚琴蒂尼说：“每一次财务分析都表明，我们的两天内免费送货的服务，简直是头脑发昏。”

那为什么贝佐斯还能如此坚定不移呢？他真的是头脑发昏了，还是他有什么与众不同的洞见？因为贝佐斯想问题的方式，不是静态的。他能放眼未来，看到别人没有想到但未来可能发生的变化。

首先，一旦花钱成为会员，客户就会充分利用其会员福利，因此他们在亚马逊平台上花的钱就会更多。这就好比去吃自助餐，怎么才能值回票价呢？人们通常会使劲吃，且吃最贵的。基于这样的人性，会员们就会多从亚马逊平台上买东西，就能促进业务增长，强化飞轮效应。

其次，上面分析的隐含假设是，每单8美元的快递成本将恒定不变。但在贝佐斯看来，这是一个变量。随着亚马逊业务规模的快速增长，对承

运商的议价能力会迅速增强；随着数字技术的快速进步，运行效率会不断提升，单位成本会不断下降，假以时日，放眼长远，这一定不是赔钱的买卖。

事实证明，贝佐斯是对的。自推出以来，Prime会员服务成了亚马逊业务增长的重要引擎。截至2018年底，亚马逊的全球会员已超过1亿。亚马逊会员的平均花费是非会员的2.7倍，而且会员业务已经盈利，扣除各种直接费用的利润率已达19%^[2]。

^[1] 斯通．一网打尽 [M] ．李晶，李静，译．北京：中信出版社，2014 ．

^[2] 数据来源于摩根士丹利的研究。

反对一团和气：不同观点，激烈碰撞

贝佐斯深知，每个人都有自己的认知偏见，如果为了表面和谐，妨碍了不同观点的坦诚表达，必然会影响最终的决策质量。因此，他鼓励，更是要求，别人挑战他的想法。

在贝佐斯看来：

高质量的讨论，必须有全新想法的涌现，必须有不同观点的交锋，甚至是激烈碰撞

真理不辩不明。

在亚马逊，团队精神绝不是人云亦云，随声附和，貌似一团和气，实则各有心思。亚马逊领导力准则对此有明确的要求：“领导者必须能够不卑不亢地质疑他们无法苟同的决策，哪怕这样做让人心烦意乱，精疲力竭。领导者要信念坚定，矢志不渝，不要为了保持一团和气而屈就妥协。”

面对贝佐斯、面对高管，坦诚直接地发表不同观点，不仅是对公司、客户、股东的责任，也会有助于赢得大家的尊重，有助于自己的职业发展。

很多企业也鼓励员工发表不同意见，但如果一把手及高管不能以身作则，不能赢得下属的信任，估计没人会真的实话实说。

不必全体同意：保留己见，服从大局

能全票通过固然好，但如果事事都得等所有人都同意后再办，恐怕不仅决策速度会很慢，而且很多事会因为卡在一两个人身上而无法推进。在很多企业中，解决之道就是耗，就看最后谁能耗得过谁。遇到这种情况，亚马逊怎么打破僵局并快速推进呢？

在2016年致股东的信中，贝佐斯建议说，不妨试试“保留己见，服从大局”。此话虽短，但作用巨大，能为大家节省很多时间。

“比如，如果你对某个方向有信心，即使没有达成共识，你也可以说：‘看，我知道咱俩对此意见不一，但你愿意和我赌一把吗？保留己见，服从大局？’”

当然这并非只针对下属，单向地要求下属服从大局。其实领导自己更应当以身作则。贝佐斯就举了个自己的例子：

“最近亚马逊影业开拍了一部原创剧。我告诉团队我的观点：不管它是否够有趣，制作过程是否复杂，业务条款好不好……这些细节都可以再讨论，关键是我们还有很多其他机会，未必非得拍这个剧。而他们的态度完全不同，希望继续向前推动。于是我立刻回复，‘我保留意见，服从大局，并希望它成为我们制作过的最具可看性的节目’。

请想一想，如果团队得到的不是一个简单的承诺，而是需要花大力气来说服我，这个决策周期会有多漫长？”

遗憾最小模型：人生苦短，少留遗憾

每当面对决定命运但又充满不确定性的重大决策，必须做出最终选择时，贝佐斯都会问自己：如果到人生尽头，比如80岁、90岁，回望自己的一生，今天怎么做，那时的遗憾会最小。

在2018年的一次访谈中，贝佐斯解释说：“无论是在个人生活中，还是在企业经营上，我做过的最好的决策，都靠用心。当然这不是说分析不重要，能分析的，当然要做好分析再决策。但人生中最重要决定，往往不是靠分析能解决的。最终决定的那一刻，凭直觉、凭勇气……每当这时，我都会想，如果在人生的尽头，就少给自己留有遗憾。其实，人生最大的遗憾是错过，错过些原本有机会却没有去做的事。这样的错过，才会让人年老之时难以释怀。”

贝佐斯认为

- 人生最重要的决定，往往不是靠分析
- 最终决定的那一刻，需要凭直觉，凭勇气
- 人生最大的遗憾是错过，究竟怎么做，才能让人生遗憾最小

也许这就是为什么在25年前贝佐斯毅然决然地辞去了在华尔街前途似锦的高薪工作，连年终奖都没等，就开始了探索互联网的未知旅程。想必他到80岁，一定会为自己当年的这个决定深感欣慰。

万一决策失误：充分吸取教训，持续学习提升

早在1997年第一封致股东的信中，贝佐斯就旗帜鲜明地提出：“在面对那些能够创造长期市场优势，且把握性很大的机会时，我们会继续坚持大胆投入。即便把握性很大，但结果也不可能每次都成功。然而无论成功还是失败，我们都能从中获得弥足珍贵的学习提升。”

在亚马逊，一次失败，一次错误，通常并不意味着职业生涯的终结，但贝佐斯会确保，真的从失败中吸取了教训。

亚马逊的复盘，会聚焦于因。比如，做这个决定时，考虑过哪些原因，有没有什么疏漏？又如，在某些关键要素的判断上，有没有什么偏颇？如果有，为什么会出这样的偏颇？哪些当初的美好假设，事后被证明是过于乐观的，为什么会过于乐观？

此外，过程中积累的能力，也是重要的收获。历经多年重金打造的亚马逊Fire手机，虽然遭遇了惨败，但在手机开发过程中积累的能力、经验以及团队有力地帮助了亚马逊更快、更成功地推出Echo智能音箱及Alexa智能语音平台。

组织决策能力如何提升

说到底，决策是一种选择。难的不是在对与错、好与坏之间做选择，难的是在对与对、好与好之间做选择。所以贝佐斯说：“决定人生的，就是你的选择。你做什么选择，就会拥有什么样的人生。”^[1]

那么究竟该怎么选择呢？如果放任不管，每个人恐怕都有自己的偏好和取舍。但一家企业必须按照统一的原则和方法进行决策，这样才能形成合力。

在很多传统企业中，为保证决策的一致性，往往是把决策权集中。这样做，决策原则是统一了，但决策速度肯定会受影响。

那么决策能力怎么实现规模化呢？如何保证基层人员也能掌握统一的决策原则和方法并贯彻到位？

^[1] 贝佐斯2010年在普林斯顿大学毕业典礼上的演讲。

统一原则：面临冲突，如何取舍

亚马逊的决策原则是什么？尤其是在面临冲突时，在对与对、好与好之间，究竟该如何取舍？早在1997年第一封致股东的信中，贝佐斯就把亚马逊的管理及决策方法明确无误地写了下来：

“基于我们对长期主义的强调，我们决策取舍的方法会有别于其他一些企业。为此，我们把自己秉承的基本管理及决策方法明示如下，希望这样的坦诚沟通，能有助于您（指的是股东）更好地了解我们，然后在充分了解的基础上，判断并确认双方的理念是否契合。：

- 我们会继续坚持痴迷客户^[1]。

- 在决策取舍时，我们会继续坚持优先考虑长期市场领导地位，而不是短期盈利或短期股价表现。

- 在投资过程中，我们会继续坚持项目评估、动态优化，并从成功和失败中汲取经验教训。对不能达到回报要求的，我们要果断叫停，对运作良好前景巨大的，要追加投资。

- 在面对那些能够创造长期市场优势且把握性很大的机会时，我们会继续坚持大胆投入。即便把握性很大，但结果也不可能每次都成功。然而无论是成功还是失败，我们都能从中获得弥足珍贵的学习提升。

- 如果必须在当期盈利（体现在企业财务报表中）和长期价值（体现在企业未来现金流折现值中）之间做出取舍，我们会继续坚持选择长期价

值，即现金流。

·在做大胆投资决策时，我们会在保密要求允许的范围内，把背后的战略思考过程分享给您，以便您评估判断这样的大胆投入是否合理，是否真正有利于我们构建长期市场优势。

·我们会继续坚持勤俭节约。我们深刻懂得持续精简开支、强化成本控制的重要性，尤其是现在公司业务还处于亏损的状况中。

·我们力求在业务增长与长期盈利及资金管理之间实现均衡发展。但在现阶段，我们会优先考虑业务增长，因为基于我们的商业模式，规模是创造长期价值的核心基础，对此我们坚信不疑。

·我们深知，企业成败的关键在于人，因此在人才招聘上，我们会继续坚持招募有多种能力、才华出众且真正有主人翁精神的优秀人才；在薪酬结构上，我们会继续坚持侧重股权激励，而非现金薪酬。真正成为公司股东，有利于激发员工的积极性和发自内心的主人翁责任感。”

做好决策很难，把决策原则梳理清楚更难。但像贝佐斯这样，从一开始就把取舍原则制定清楚并公之于众，之后连续二十多年坚定不移，实属难得。也许正是因为这样的长期主义及这样的坚定不移，贝佐斯与客户、员工、投资者才建立了深厚的信任关系。

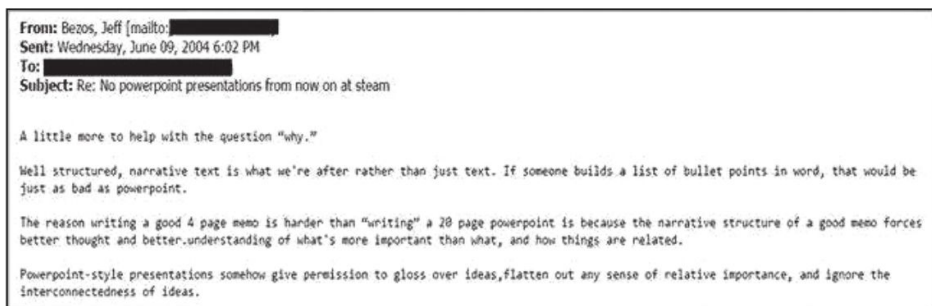
更重要的是，把决策原则清晰无误地写下来，是决策能力规模化的前提。只有诉诸文字，才可能大规模地学习、理解与传承，才可能让每位亚马逊员工准确理解决策取舍的内在逻辑，才可能在需要决策时做出正确的选择。

[1] 本书作者认为“痴迷客户”是对Customer Obsession更为精准贴切的表述，书中会沿用这个表述。

独特方法：告别PPT，深度思考

亚马逊在决策时有个非常独特的方法，就是写“六页纸叙述文”，而且在会议开始时，没有人一页页地讲，而是每个人自己读。这是什么独门秘籍呢？

2004年6月9日，企业管理方法上的一项绝妙创新诞生了。那天贝佐斯发了封邮件，标题就是“以后亚马逊高管会，**不允许再用PPT**”。会议上各种罗列要点的变通方式，也都被禁止。取而代之的是用完整的句子写成叙述文，长度不超过六页。



读到这里，你会不会觉得，两者之间的区别似乎也不大吧。其实这么想，也在情理之中，尤其是现在，PPT似乎成了商业世界的第二种语言。有的公司甚至为做PPT，设置了独立的专职部门。

怎样确保深度思考？

告别PPT

·改写叙述文

但贝佐斯可不是心血来潮，他这么做绝对是认真的。这是为什么呢？因为他发现，人们只写要点时，思考往往浮于表面。前因后果是什么，内在逻辑是什么，都得靠现场讲。结果是，讲的人轻松，但听的人很难真正理解，之后再看，仍然不知所云。

然而，如果要求用完整的句子，写成叙述文，就会迫使大家深入思考，把前因后果、内在逻辑、轻重缓急等关键问题先想清楚，然后再写清楚。这样做，思路才能更清晰，思考才能更深入。

此外，开会讨论时，也不需要讲，每个人按照自己的阅读节奏、自己的认知模式，自己读就好。为什么不讲呢？贝佐斯也有自己的思考。他说，高管们很难一言不发地听别人讲完，经常会在中间打断别人。有时他们提的问题，其实后面就有回答，只是暂时还没讲到。既然每个人的认知方式和节奏都不一样，不如让大家默读，有问题记在一边，等大家都看完了，再一起讨论。

亚马逊的方法，的确很独特吧？

写几条要点，也许花不了多少时间；但完成高质量的六页纸叙述文，绝非易事。在2017年致股东的信中，贝佐斯说：

“有人错误地认为，在一两天甚至几个小时内就能完成一篇高质量的六页纸叙述文。其实，这事很可能需要一周，甚至更长的时间……写高质量的记叙文，需要与人讨论，需要反复修改；写完了一稿要放两天，之后再看会有新的视角。一两天，是肯定不够的。”

很多曾在亚马逊工作过的人对当年写叙述文的经历记忆犹新。很多日日夜夜，包括周末加班，忙的就是这件事。

亚马逊这么大的组织，这么多人，投入这么多时间和精力来写六页纸叙述文，是否值得呢？

从贝佐斯自己15年来的不懈坚持，从亚马逊离职员工对此的深深怀念，从亚马逊高管加入其他公司后仍纷纷借鉴，你就能感受到这个方法的独特魅力。

决策能力的培养与提升，需要不断练习。每一次写六页纸叙述文，每一次开会讨论，每一次做出决策，都是一次练习。把练习的过程写下来，不仅有利于参与其中的人事后复盘，积累经验，还有利于没有参加其中的人学习借鉴，快速吸收别人的经验教训。

这样的实战练习，这样的集体学习，这样的持续迭代，不正是亚马逊实现决策能力规模化的重要方法吗？

亲自践行：率先垂范，行胜于言

有了清晰的取舍原则，有了独特的决策方法，如何确保严格执行，在每次决策时，都坚持遵循这样的原则和方法呢？

想要别人做到，先从自己开始，率先垂范，亲自践行。行胜于言，自己做到了，别人才会相信，才会向你学习，才会同样去做。

2010年，贝佐斯注意到，有些浏览过性健康润滑剂产品却没有下单购买的客户，会收到亚马逊发来的个性化营销邮件，向其推荐类似的相关产品。贝佐斯为此勃然大怒，并立即召开会议，要求全球零售业务负责人杰夫·维尔克及时任全球营销副总史蒂文·舒尔（Steven Shure）参加。

贝佐斯认为，这样的营销邮件会让客户感到尴尬，应当全面叫停。他对舒尔说：“不用发这样的邮件，我们也能做到收入过千亿”。当时贝佐斯的确非常生气，说这句话时，还咒骂了几句。

前面讲到亚马逊鼓励不同观点得以表达，相信在激烈的碰撞交锋中，真理才能最终浮现。在那个会议上，大家也发表了不同意见：对于这些性健康用品，超市药店都卖，不算什么特别让人尴尬的东西，而且这些邮件每年能为公司业绩做出巨大贡献，为什么要砍掉呢？

但贝佐斯毫不退让，因为在他看来：

只要损害客户对亚马逊的长期信任，即便能赚再多钱，也必须砍掉

这就是贝佐斯的决策原则。在那一刻，他给所有人都上了一课——什么叫痴迷客户，什么叫长期主义，什么叫不优先考虑短期盈利。贝佐斯的决策，就是最好的答案。

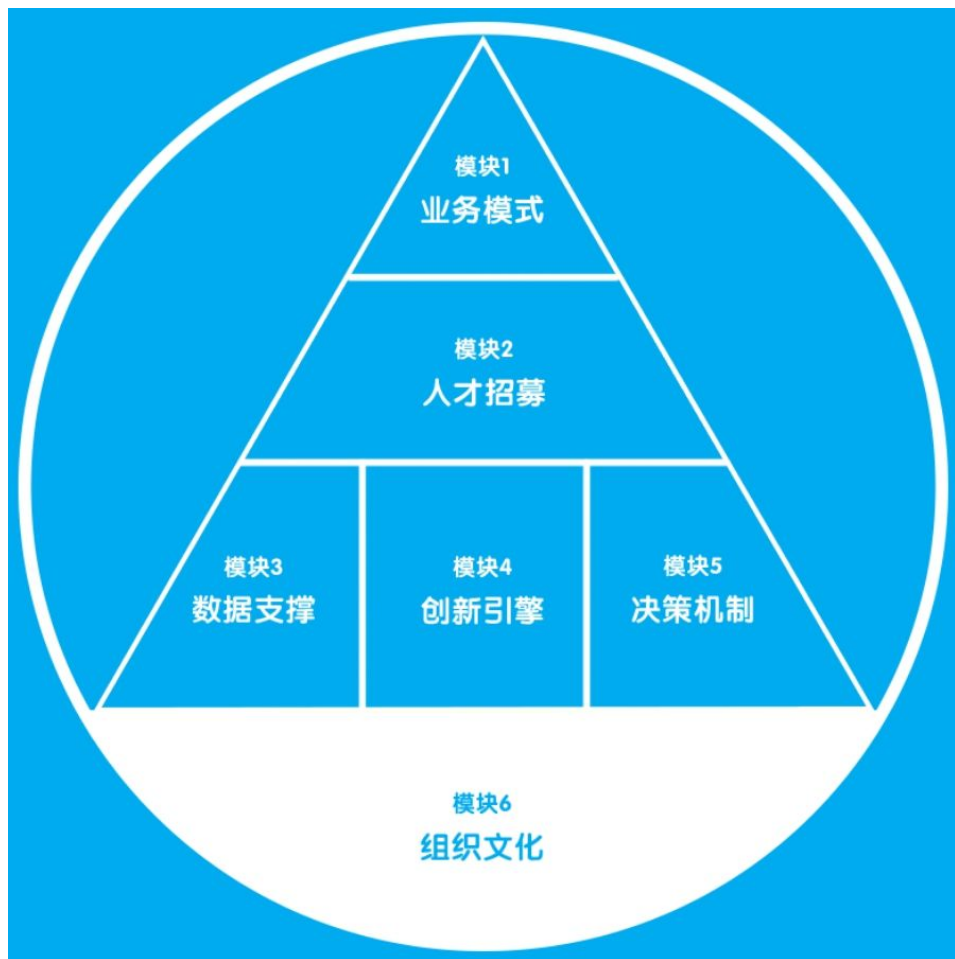
※ ※ ※

在决策机制方面，亚马逊在重视决策质量的同时，更强调决策速度，不仅做到了既快又好，而且形成了一套明确具体的决策原则和方法，这样一线团队能按统一要求做好决策，从而把授权赋能落到实处，确保创新引擎的高效运转。

我们要看到的是，这样的决策机制并非空中楼阁，需要建立在三个基础上：一是正确的人，二是有力的数据支撑，三是强大的组织文化保障。

关于如何选人用人，如何建立数据支撑，前文已进行深入探讨，那么亚马逊如何打造组织文化呢？请看模块6，组织文化：坚决反熵，始终创业。

模块6 组织文化：坚决反熵，始终创业



·亚马逊管理体系·

亚马逊坚决反熵，强调始终创业，永远都是第一天，即无论公司发展多快、规模多大、实力多强、市值多高，都要像创业第一天一样，快速灵活、持续迭代。

为何强调“第一天”

事关公司生死存亡：坚持与熵增做斗争

事关超越客户预期：永不满足是神圣的

如何防范“第二天”

四条初级版建议：真正痴迷客户、抵制形式主义、拥抱外部趋势、提高决策速度

三条高级版建议：消灭骄傲自满、消灭官僚主义、重新定义负责

如何打造“第一天”的组织文化

明确具体定义：从口号到具体行为

设计落地方法：从理念到日常工作

做到以身作则：在每个决策中践行

赋予特殊意义：在独创奖项中强化

贝佐斯对客户的痴迷，尽人皆知。每次公开演讲、接受采访、召开内部会议，他几乎都会提到亚马逊矢志不渝地聚焦客户、痴迷客户，不仅要让客户满意，还要给客户惊喜。除了客户，还有其他事能让贝佐斯同样痴迷，花时间不断思考，花心思反复琢磨吗？

答案就是企业文化。

无论是在西雅图公司总部，还是去遍布各地的履约中心，贝佐斯都会留些时间四处走走，随便看看。这可不是什么闲庭信步，而是所有感官都全面启动，细致观察。他要做的是提升见微知著的能力，即从貌似微不足道的细枝末节中，洞见亚马逊这一庞大组织在企业文化上存在的系统性漏洞。一旦发现问题，他就会像剥洋葱一样，层层深入、步步逼近，直到发现问题的根本原因，找到彻底的解决方案为止。

那么贝佐斯希望自己一手创建的组织长成什么样子呢？

如果你认真通读自1997年以来贝佐斯写的每一封致股东的信，你会发现在这22封信中，“第一天”这个词，出现了22次。过去10年，其结尾惊人地一致，最后一句都是：

我们还是第一天。[1]

如果你去亚马逊的西雅图总部，你就会发现有幢名叫“第一天”的办公楼，这就是贝佐斯的办公室所在。这是亚马逊的新总部，当年搬家时贝佐斯特意把“第一天”的名牌也带了过来。上面刻着：

“还有很多事物，有待发明；还有很多创新，有待发生。”[2]

贝佐斯此举，用心良苦。他是在用实际行动，提醒自己并告诫所有人：亚马逊永远都是第一天。无论公司发展多快、规模多大、实力多强、市值多高，都要**像创业第一天一样，快速灵活，持续迭代。**

企业文化千万种，为什么贝佐斯对“第一天”如此情有独钟，如此不遗余力、不厌其烦地对内对外反复强调呢？

[1] 贝佐斯的原文为“It’s still Day 1 (2009-2015) ;It remains Day 1 (2016-2018) ”。

[2] 原文为“There’s so much stuff that has yet to be invented.There’s so much new that’s going to happen”。

为何强调“第一天”

创业之初，创始人自己通常都是身兼数职，从业务创意到设计打磨、交付体系、营销获客、找人招人，再到财务融资，方方面面，林林总总，几乎都是亲力亲为。

如果幸运，公司业务能发展起来，创始人很快就会发现，公司光靠自己或几个兄弟是做不大的，必须开始带团队、建组织。刚开始，人不多，业务也比较简单，组织效率通常还是很高的，快速灵活也都不在话下。大家敢想敢干，尽显英雄本色。

但随着业务的快速发展，人越来越多，部门越来越多，层级越来越多，组织变得越来越复杂、越来越深不可测了。此时大家最直接的感受是如张一鸣说的“**跑着跑着，就跑不动了**”。所谓大公司病，如流程复杂、行动迟缓、组织僵化，也渐渐滋生蔓延开来。

自小热爱物理，立志要当理论物理学家的贝佐斯，借用了物理学中“熵”的概念，描述这种情况。

热力学第二定理，又称熵增定律，即在一个封闭系统中，热量从高温物体流向低温物体是一个不可逆的过程。在这一过程中，系统没能和外界产生能量交换，导致整个系统的熵值不断增加。达到一定的高温临界点后，等待系统的将是灭亡。

这是一个令人细想起来就觉得很恐怖的自然规律。也就是说，**一切事物发展的自然倾向，都是从有序走向无序，直至最终灭亡。**

这个规律不仅适用于自然现象，也适用于企业管理。就像华为创始人任正非一语道破的那样：企业在取得了一定的成绩后，上至管理层，下至普通员工，都容易头脑发热、骄傲自满，由此形成封闭的“熵增”系统，一步步走向灭亡，即“熵死”。为此，2017年9月，华为总裁办发布了《华为之熵 光明之矢》的公司内部学习邮件，系统阐述了任正非对“熵增”与“熵减”的思考。

对此，贝佐斯也有深刻认识。早在1998年，他就旗帜鲜明地提出：

“我们致力于与熵增做斗争。我们追求的标准必须持续提升。”

从企业家思考的角度看，“熵”这个概念是极具穿透性的，能够透过事物繁杂多变的表象，精准把握世事变迁的本质。但从企业文化建设的角度看，“熵”这个概念对大多数人来说，还是太高大上了点儿。怎样用最简单直接、最形象生动的方式，阐述如此深刻的理念及内涵呢？

真正的大师，大道至简，贝佐斯用的就是“第一天”。

事关公司生死存亡：坚持与熵增做斗争

读到这里，也许有人会心存疑惑：第一天有这么重要吗，为什么非得强调永远都是第一天呢？第二天又怎么样了呢？这样的疑惑合情合理，的确很有代表性。事实上，在亚马逊的一次全员大会上就有人问了贝佐斯这个问题。

贝佐斯不这么认为。在他看来，永远都是第一天，是关乎亚马逊生死存亡的大事。他说：

“第二天是停滞不前，接着就会被边缘化，跟着会陷入衰退，令人极为痛苦的衰退，最终就会灭亡。这就是为什么我们必须永远都是第一天。”

因为只要有第二天，就会有第三天，企业就会沿着熵增的方向，走上一条万劫不复的不归路。很多曾经如日中天，曾经让全球企业向其学习的标杆企业都折戟于此，如柯达以及近两年尤为让人唏嘘不已的通用电气。

只有对此保持高度警惕，只有坚持不懈地与熵增做斗争，才有可能逃脱熵增的必然性。

事关超越客户预期：永不满足是神圣的

在模块4创新引擎中，我们介绍了贝佐斯特别热爱客户的原因之一是客户的永不满足。无论企业做得多好，客户的期待都会持续提升：今天的惊喜激动，很快就会沦为明天的稀松平常。没有好坏对错，人性使然。

永不满足，不仅是客户对企业的要求，更是贝佐斯对自己、对亚马逊的要求。只有将这样的“永不满足”奉为“神圣”，才能形成真正发自内心的坚定信念，才能支撑持续不断地迭代提升，才能坚持不懈地与熵增做斗争。

如何防范“第二天”

如果放任自流，企业组织就会自然熵增，在不知不觉中走上“第二天”的不归路。面对无处不在的各种陷阱、无孔不入的各种威胁，我们应该从何入手，提高警惕、严加防范呢？

四条初级版建议

既然是事关亚马逊生死存亡的大事，贝佐斯对此肯定做了深度思考。

我们不妨从他在2015年致股东的信中提到的四条初级版建议入手：

·真正痴迷客户。

·抵制形式主义。

·拥抱外部趋势。

·提高决策速度。

真正痴迷客户：持续为客户创造惊喜

什么是亚马逊的第一原则？答案就是“痴迷客户”。在贝佐斯看来，这是保证组织永葆第一天活力的重要保证。

如果每位亚马逊人都能痴迷客户，都能把客户的永不满足视为神圣，都能把持续让客户满意、持续给客户惊喜作为己任，那么大家就会自觉地不断持续提升现有的产品、服务及体验，自发地想象创造全新的产品、服务及体验，就会在过程中像贝佐斯一样，反复实验新想法，不断打磨新创意，耐心培育新业务。

真正痴迷客户，让客户神圣的永不满足，激发出每个人内心的永不满足，进而营造出企业中永不满足的组织氛围，并逐步强化沉淀为永不满足

的组织基因。这样的组织氛围及组织基因，是防范企业落入第二天陷阱的坚实基础。

抵制形式主义：时刻警醒，坚决防范

随着业务的发展，人越来越多，部门越来越多，层级越来越多，内部管理通常就会变得越来越复杂，导致各种形式主义的繁文缛节，不断滋生蔓延。

比如很多企业的管理流程，初衷本应是服务业务、服务客户，但在实际工作中，往往成了妨碍业务快速推进、损害客户体验的症结所在。有些规章制度及管理流程，甚至复杂到连业务主管都搞不清的程度，使得想做业务在各相关部门要经过纷繁复杂的程序。

在大型传统企业中，这种现象很普遍，几乎司空见惯。在贝佐斯看来：

“司空见惯”才是最危险的

亚马逊必须时刻警醒，必须坚决抵制形式主义。

拥抱外部趋势：敏锐洞察，灵活调整

贝佐斯认为，陷入第二天陷阱的企业，往往对外部变化缺乏警觉性，既不能敏锐地捕捉变化的征兆，也不能快速判断变化的趋势，因此更无法

从变化中发现新的发展机会，也就无法灵活调整业务战略、人员安排及资源配置。

面对扑面而来的数字时代，这些企业中的部分高管还会抱着以不变应万变的心态，似乎只要对变化视而不见，过去熟悉的静好岁月就能永远延续下去。

面对数字技术，如大数据、机器学习及人工智能等，他们会质疑这些技术究竟能为现有业务创造什么价值，投入这么多人力和物力，投资回报究竟能有多少。鉴于技术应用及业务发展的各种不确定性，他们通常很难做出精准预测，于是很多创新创业就会在他们的反复质疑中付诸东流。

对于他们，也许这样最好，这样他们就能在往日荣光中继续辉煌，直到断崖式崩盘最终发生的一刻。

提高决策速度：两类决策，不同方法

上一章已深入分析了亚马逊的决策机制，在此不再赘述。其中最核心的关键就在于，对大事小情不能搞一刀切，要清晰区分哪些是真正决定未来命运、一旦做出便无法回头的关键决策，哪些是即便失误也能灵活调整的常规决策。

对于能够灵活调整的常规决策，重点在于提高决策速度，比如，该授权的要充分授权，谁负责谁决策；在确实需要审批时，实行一级审批，或把相关部门集中起来，将过去过程冗长的串联审批改为可一次完成的并联审批；大胆借助数字技术，把一些重复性的常规决策自动化、智能化。

三条高级版建议

上面四条只是防范“第二天”陷阱的初级版，做到了也只能算是刚入门。那么，什么是高级版建议呢？贝佐斯在致股东的信里没说。认真研究贝佐斯的言行，我们认为，高级版建议有三条：

- 消灭骄傲自满。

- 消灭官僚主义。

- 重新定义负责。

消灭骄傲自满：提高标准，倒逼进步

永不满足是贝佐斯热爱客户的原因；永不满足，也是他对自己的要求。正是这样神圣的永不满足，驱动着他坚持不懈地永远向前。

无论做什么，贝佐斯都要做到：人无我有，人有我优。他心目中的“优”，绝不是似有还无的微弱优势，而是远远超出当前水平的显著优势。他心目中的“成功”，不仅要赢，还要赢得漂亮，赢得让自己觉得骄傲自豪。

贝佐斯对持续提升的不懈努力，是发自内心的永不满足，是深深印刻在骨子里的坚定追求。这种追求是他对自己的要求，也是对亚马逊的要求。

亚马逊前高管罗斯曼说：“贝佐斯最痛恨、最害怕的就是骄傲自满。”贝佐斯最担心的是，随着公司的发展壮大，大家会被成功冲昏头脑，骄傲自满之情会滋生蔓延，亚马逊会在一片赞歌中“迷失了创业的初心，丧失了冒险的勇气，丢失了对极高标准的不懈坚持”。贝佐斯警告说，如果不严加防范，亚马逊就会落入“第二天”的陷阱，就会江河日下，最终走向灭亡。

如何消灭骄傲自满呢？亚马逊的方式，就是不断提高要求，倒逼组织进步。

这貌似没什么技术含量啊，这个道理谁不知道，但亚马逊令人肃然起敬的不是知道我们所不知道的武功秘籍，而是他们把我们都知道的基本方法真正付诸实践，不仅做了，而且做到了极致，做到了整个组织无死角。

在亚马逊，每年做年度规划时，都必须制订提升计划。比如，做同样的事，怎样可以更高效；再如，为了更好地服务客户，给客户惊喜，还有哪些创新创意。这样的要求，不仅适用于高管，也适用于普通员工。

在模块2人才招聘中我们已经介绍过，亚马逊在招聘过程中有个特殊的角色——“把关人”。其英文原文就是Bar Raiser，直译过来就是提高标准的人。顾名思义，把关人的重要职责之一，就是不断提高亚马逊的人才标准，确保整体人才水平的持续提升。

在没有竞争压力时也主动降价是亚马逊独特的倒逼机制之一。贝佐斯在2015年致股东的信中谈到，自2006年推出以来，亚马逊云服务（AWS）已主动降价51次，而且很多时候并不是出于竞争压力。为什么要

这么做？为什么要与唾手可得的利润为敌？

除了亚马逊一贯坚持的为客户创造惊喜、创造价值，与客户建立长期持续的信任关系之外，还有一个重要的考虑，就是要倒逼自己，不断提升经营效率，不断推出性价比更高的创新服务。要知道亚马逊云服务在最初长达7年的时间里，都没有真正的竞争对手。

太容易挣的钱，太容易让人骄傲自满，让人丧失斗志。

消灭官僚主义：没人，没钱，没机会

贝佐斯极其厌恶官僚主义，而且真正优秀的一流人才也都非常厌恶官僚主义。

既然如此，为什么官僚主义还能长盛不衰呢？正所谓存在的就是合理的，既然有人非常讨厌它，就会有人非常喜欢它。在官僚主义的有力庇护下，一些能力有限、业绩寥寥的平庸之辈反倒可以大行其道，身居各种要职，手握各种资源，对什么事情似乎都可以发表意见，但对什么结果都可以不负责任。

如果对此不高度警惕，官僚主义一旦生根就难以铲除。首先流失的，必然是一流人才。他们从来不缺机会，他们会用脚投票，另谋高就。于是，公司就会迅速陷入“第二天”的深渊。

如何消灭官僚主义？贝佐斯有三条“独门心法”，在此分享给大家。

控制编制 在亚马逊，与创造更好的客户体验直接相关的人，如程序

员、工程师、客服人员等，被称为直接人员，其余的统统是非直接人员（indirect headcount）。对于非直接人员，编制控制得很严。亚马逊对中层管理岗位的控制尤为严格，因为贝佐斯认为很多平庸之辈常常藏匿于此。

控制费用 与很多高科技公司不同，亚马逊以极其节俭著称。“勤俭节约”是亚马逊自创办以来就坚持的价值观，而且现在还是亚马逊的领导原则之一（详见附录B）。想在这里有任何铺张浪费，实在是连门儿都没有。

创业初期的确艰难，现在亚马逊一年的净利润已高达100亿美元，为什么还坚持这么抠门呢？原因有很多，但其中非常重要的一条就是，让人浮于事的官僚主义无处藏身。

简化流程 没有规矩，不成方圆。贝佐斯也认为，没有好的流程，就无法快速扩张。那么，如何区分什么是官僚主义，什么是好的流程呢？亚马逊前高管罗斯曼总结了以下六条判断标准：

- 有些规定，无法解释清楚。
- 有些规定，不符合服务客户的初衷。
- 提出合理的问题，无法得到满意的回答。
- 遇到有争议的问题，不允许提交上级快速解决。
- 涉及协同要求，没有明确的服务标准及响应时间。

·有些规定，根本就不合理。

·如果存在上述现象，就需要仔细分析现有的流程规定，认真思考如何简化、优化。

重新定义负责：无论风雨，使命必达

说起负责，当业绩目标没有达成时，经常会上演相互指责、相互推脱的大戏。

比如，新产品销售远低于预期，销售部门会抱怨研发部门的产品设计得太差，根本不是客户想要的；研发部门会抱怨销售部门不了解客户需求，当初给的产品定义就不对。

再如，出现断货时，销售部门会指责生产部门不给力，产品卖得这么好，怎么就不能加班加点一下呢；生产部门会指责销售部门给的销售预测与实际相距甚远，根本就不准，也会指责研发部门在设计产品时，在关键零部件供货保障方面欠考虑。

这样的场景想必大家都不陌生。有时，内部协同比外部合作还难。刚开始的时候，老大发话，通常还都能解决，后来会发展到连老大拍桌子都不管用了。

有人把内部协同戏称为世纪难题，为什么呢？因为有职责分工，协同是必须的；但就是因为有职责分工，协同注定会是痛苦的。

为此，大家试过许多种方法，最常见的有：明确分工，各司其职；组

建跨部门的委员会，或创建相关部门共同参加的联席会议；为相关各方设计共担指标、共享激励，绑定各方利益等。经过实践检验，这些方法或多或少都有帮助，但似乎无法从根本上解决问题。

贝佐斯不是神，他与我们一样，在内部协同方面，也遇到过很多问题，经历过很多痛苦，发过火，也骂过人。但与我们不同的是，在发火、骂人之后，他能够静下心来，看到问题的本质，找到根本性的破解之道。

经过苦思冥想，贝佐斯在2003年找到了答案，这就是“重新定义负责”。在那年的一次高管会上，他把自己总结的三步法，告诉了大家：

1. **自力更生**：凡是达成目标必需的相关职能，尽可能拉进项目组，力求不依赖别人。

2. **明确要求**：凡是不能拉进项目组的，即便是内部协同，也要像管理外部合作方一样，明确具体交付要求，达成共识、承诺一致。

3. **得有备手**：凡是需要在项目组之外进行协同的，都得有后备方案，确保万一对方不能如约交付时，也能完成工作，达成目标。

这就是贝佐斯定义的“负责”，**这才是对结果负责，是真正的负全责**，即无论风雨，使命必达。

重新定义负责

1. **自力更生**凡是达成目标必需的相关职能，尽可能拉进项目组，力求不依赖别人。

2.明确要求凡是不能拉进项目组的，即便是内部协同，也要像管理外部合作方一样，明确具体交付要求，达成共识、承诺一致。

3.得有备手凡是需要在项目组之外进行协同的，都得有后备方案，确保即使对方不能如约交付，我方也能完成工作，达成目标。

这对每个人，尤其是项目负责人，提出了极高的要求。没有极强的责任心，没有对每个关键细节的深度把握，没有对工作成果极高标准的不懈追求，这是无法做到的。

亚马逊为什么能做到？其中最关键的一点在于，他们聚焦于因，他们懂得**只有对的“因”，才能实现好的“果”**。

为此，他们在识人用人、指标数据体系、数字智能工具等方面下足了功夫。只有把正确的人、精准的数据、智能的工具集成在一起，才有可能达到贝佐斯要求的“负责”，才有可能做到常人所不能及。

回到当年，贝佐斯可能万万想不到，他重新定义负责的重大意义：此举不仅从根本上解决了内部协同的世纪难题，还在无意间培育了亚马逊云服务（AWS），这个帮助亚马逊一举成为可以比肩微软、谷歌的高科技企业，全球市场份额始终保持第一，每年能为公司贡献一半以上营业利润的增长引擎。

如何打造“第一天”的组织文化

大家都知道，企业文化一旦形成，就会像DNA一样，成为底层的组织心智，长期、持续且很难改变。既然企业文化如此重要，应该如何定义，如何打造呢？

明确具体定义：从口号到具体行为

企业文化通常根植于企业创立之初，深受创始人及核心创始团队的影响。发展过程中的关键决策、成功失败以及对人的选用育留和激励奖惩，都对企业文化的塑造产生深远的影响。随着业务的不断发展，组织的不断壮大，企业文化也会随之演化，变得更丰富，更符合时代的要求。

亚马逊企业文化的形成也是这样，也是不断丰富发展的结果。1998年时，亚马逊倡导的价值观有五条：痴迷客户（Customer Obsession）、勤俭节约（Frugality）、崇尚行动（Bias for Action）、主人翁精神（Ownership）、对人才坚持高标准严要求（High Bar for Talent）。后来加了创新（Innovation）[1]。

今天亚马逊的企业文化，体现为14条领导力准则[2]：

- 1.Customer Obsession：痴迷客户[3]。
- 2.Ownership：主人翁精神。
- 3.Invent and Simplify：创新与简化。
- 4.Are Right,A Lot：决策正确。
- 5.Learn and Be Curious：好奇求知。
- 6.Hire and Develop the Best：选贤育能。
- 7.Insist on the Highest Standards：极高标准。

8.Think Big：远见卓识。

9.Bias for Action：崇尚行动。

10.Frugality：勤俭节约。

11.Earn Trust：赢得信任。

12.Dive Deep：刨根问底。

13.Have Backbone，Disagree and Commit：敢于谏言，服从大局。

14.Deliver Results：达成业绩。

如此看来，亚马逊也没有什么特别之处。这些口号，或是类似的口号，很多企业不是也用、也喊、也贴在墙上吗？为什么结果差别这么大呢？关键就在于，亚马逊每条领导力准则后面还有两三句话。

比如，“痴迷客户”很抽象，很难定义吧。亚马逊是这么描述的：

领导者从客户入手，再反向推动工作。他们努力工作，赢得并维系客户对他们的信任。虽然领导者会关注竞争对手，但是他们更关注客户。

再比如，什么叫“最高标准”？标准本来就已经很难定义了，最高标准更是难上加难。亚马逊是这么描述的：

领导者有着近乎严苛的高标准，这些标准在很多人看来可能高得不可理喻。领导者不断提高标准，激励自己的团队提供优质产品、服务和流程。领导者会确保任何问题不会蔓延，及时彻底解决问题并确保问题不再

出现。

如果你对这两三句话的扼要描述没什么特别的感觉，强烈建议你多读几遍，字斟句酌地品味其中的深意。

因为这两三句话正是亚马逊定义企业文化的独特之处。他们没有停留在抽象概念的层面，而是将其一条条准则细化为一个个明确具体的日常行为。

只有细化为具体行为，对企业文化的理解，才能统一；对企业文化的落地，才有保障

更为精妙的是，一旦细化为具体行为，就可以通过观察具体行为分析和判断每个人在日常工作中是否真的在践行企业文化的要求。

比如，某人是否真的痴迷客户，我们很难抽象地评价。然而一旦将其具体化，如此人在思考工作时，究竟是从客户需求入手，反向倒推，还是习惯性地从现行做法、现有能力出发；此人在面临冲突，必须有所取舍时，究竟是为了赢得并维系客户的长期信任，还是为了达成自己的业绩，我们还是能观察、能判断的。

再如，某人是否真的坚持最高标准，我们很难抽象地评价。然而一旦将其具体化，如此人制定标准，尤其是给自己定目标、定要求时，是否真正做到了近乎严苛，在很多人看来高得不可理喻，并且做到了持续提升；此人在解决问题时，究竟是在打补丁，临时糊弄一下，还是真正做到了及时彻底，并确保同类问题不再出现，我们还是很有感觉的，毕竟事实胜于

雄辩。

[1] 斯通. 一网打尽 [M] □李晶, 李静, 译. 北京: 中信出版社, 2014.

[2] 亚马逊中文官网<https://www.amazon.jobs/zh/principles>, 详见附录B“亚马逊的14条领导力准则”。

[3] 亚马逊中文官网的翻译为“客户至尚”, 但作者认为“痴迷客户”是对customer obsession更为精准贴切的翻译, 书中会沿用这个表述。

设计落地方法：从理念到日常工作

把企业文化，从空洞的口号、抽象的概念，细化为明确具体的行为，只是万里长征的第一步。如何让企业文化真正落地，成为指导大家日常工作的行动指南，这才是真正的挑战。

在这方面，贝佐斯真是没少花心思，想出了不少简单直接且行之有效的办法。我们就拿“痴迷客户”举例，看看亚马逊究竟有哪些招儿。

贝佐斯的每周一问

每周例会上，贝佐斯都会问“我们怎样才能为客户做得更好？”这是贝佐斯的习惯，风雨无阻，每周都问。

给客户留把空椅子

在亚马逊创业早期，为了灌输“痴迷客户”的理念，贝佐斯在开会时，会给客户留把空椅子，时刻提醒大家，虽然客户不能亲临现场，但大家要始终心怀客户，把客户的利益放在第一位。

从客户的视角写新闻通稿

在亚马逊，所有创新项目在正式立项前，都要写新闻通稿，明确定义自己的目标客户，并从客户的视角，阐述该产品或服务究竟能为客户创造

什么价值，给客户带来哪些惊喜。

实时收集客户反馈

当今时代，传播速度惊人。若处理不当或处理不及时，某个孤立的偶发事件就有可能在很短时间内发酵成广受关注的社会议题，对相关企业造成巨大的负面影响。为了防范这样的风险，亚马逊开发了客户反馈自动收集系统，实时跟踪客户意见，尤其是对表达不满的负面反馈。

一线客服直接下架

在亚马逊，如果多位客户对同一款在售产品提出投诉，客服中心的一线工作人员就有权将这款产品直接下架。请注意，这里的关键词是“直接”，既不需要请示客服中心领导，也不需要跟零售部门打招呼，直接下架。这么做，显然会影响零售部门的销售业绩，但贝佐斯对此非常支持，既然让客户不爽，就该受罚。

每年去当两天客服

亚马逊每年都会安排部分经理去客服中心接两天电话。为什么要这么做呢？因为贝佐斯特别担忧，随着公司的不断发展，大家会变得骄傲自满，会沉醉于已经取得的各种成绩，不再坚持极高标准，不再要求自己持续提升。去客服中心直接感受客户的各种不满，亲身体验客户的各种吐槽，有利于大家保持警醒，看到即便是今天的亚马逊，也有很多需要改进

和提高的地方。

自动、主动退款

如果为客户提供的产品或服务不能达到既定标准，怎么办？是要等客户投诉才能发现并解决吗？有了数字化的智能系统，亚马逊实现了自动发现、主动退款的功能。客户不需要投诉，问题就能自动解决。从一定意义上说，这种解决问题的独特方式给了客户很大的惊喜。

具体是怎么做的呢？贝佐斯在2013年致股东的信中写道：

“亚马逊开发了智能系统，能自动追踪客户体验。如果客户的某次体验不能达到我们制定的标准，系统会自动发现，还能主动退款。最近，有位行业观察家收到了亚马逊系统自动发送的邮件。邮件是这么写的，‘我们发现您在使用亚马逊视频点播服务中，电影《卡萨布兰卡》的播放效果不佳，给您造成了不便，我们深感歉意。特此向您退还相关服务费用2.99美元。希望以后您还会继续使用这项服务。’这次经历让他深感惊讶，并在随后的文章中写道，‘我观看视频效果不佳的事，亚马逊竟然能自动发现，还能主动退款。这才是真正的客户至上。’”

做到以身作则：在每个决策中践行

要想企业文化在全体员工心中生根发芽，企业领导人的以身作则必不可少。为什么在有些企业，大家嘴上喊着口号，心里却在暗暗骂着？就是因为那些口号只是企业对他们的要求，而高高在上的领导人们，却在说一套做一套。

亚马逊的企业文化深入人心，在很大程度上与贝佐斯自己的亲身践行、率先垂范、大力倡导、不懈坚持密不可分。每个会议、每个决策、每次发表演讲、每次接受采访，都可以看出贝佐斯内心对此的坚定信仰与不懈坚持。

说到“痴迷客户”，贝佐斯毫无疑问是全球最痴迷客户的企业家之一。

贝佐斯的定价原则

众所周知，沃尔玛长期奉行的宗旨是天天低价。在这点上，贝佐斯不仅偷师沃尔玛，还站在巨人的肩膀上，进行了数字化升级。

近20年前，亚马逊就开发了自动定价工具，可以实时搜寻网页，收集各方定价，并自动调整定价，确保亚马逊的价格始终最具竞争力。

一次高管会上，有人问贝佐斯，要是市场上虽然有更低的价格，但实则没货，亚马逊是不是就不需要下调价格了？因为对于那些真正着急想买的客户，就算亚马逊的价格高一点儿，他们也只能从亚马逊买。这个问题

合情合理。总之能赚的钱，为什么不赚呢？

对此建议，贝佐斯断然拒绝了。他说，即便客户这次出于无奈被迫接受了亚马逊更高的价格，这种不好的感觉也会持续很长时间，会有损客户对亚马逊的信任。利润是小，信任是大，这就是亚马逊的领导力准则！

正如贝佐斯自己所说，**亚马逊的定价原则，绝不是短期利润最大化，而是持续赢得客户的信任**。最为可贵的是，他不仅是这么说的，也是这么做的。

理解到这一层，你就不会对亚马逊云服务AWS在几乎没有竞争压力的情况下连续主动降价51次感到诧异了。要知道，2012年亚马逊云服务AWS还推出了一项令人匪夷所思的服务，能自动分析客户的使用情况，并能在保证性能安全的前提下主动提建议，帮助客户降低使用成本。

贝佐斯的问号邮件

在亚马逊，突发事件会按照严重程度分为五级，一级最高，五级最低。但在此之上，还有一种情况，一旦发生，就得放下所有工作，马上投入战斗。这种情况就是贝佐斯的问号邮件。

为了直接听到客户的声音，贝佐斯很早就公开了他的邮箱。只要客户愿意，遇到问题可以直接向贝佐斯投诉。如果问题严重，贝佐斯会在邮件上加个问号，然后直接转发给相关人员。

如果有幸收到贝佐斯的问号邮件，不仅要快速解决，还得找到造成此

类问题的根本原因，从根源上，杜绝此类问题的再次发生。问题解决之后，还得把问题分析及解决方案汇报给贝佐斯。

贝佐斯这么做，就是为了确保亚马逊内部尤其是高层，能够真正听到客户的声音。

4000台粉色iPod的故事

据亚马逊前高管罗斯曼回忆，有一年圣诞节前，客户通过亚马逊平台预订了4000台苹果公司的粉色iPod。然而，11月中，亚马逊收到苹果公司的通知，说是得延期交货。

如果你是负责人，收到这样的坏消息，你会怎么做？

常规做法无非赶紧把这个坏消息告知每位订货的客户，毕竟在圣诞节无法收到或送出心仪已久的礼物，的确会让人非常失望。当然在表达歉意的同时，你还得直接或委婉地强调，这是苹果公司造成的问题，与你自己无关。

这么做，既礼貌，又专业，简直就是标准答案啊！环顾全球，很多公司的确就是这么做的。但在亚马逊，对于那些真正痴迷客户，不仅要让客户满意，还要给客户惊喜的人来说，这不是答案。

亚马逊又是怎么做的呢？他们去市场上按零售价买了4000台粉色iPod，并手工分拣，确保在圣诞假期前送到每位客户的手中。

从赚钱的角度讲，这简直是疯了。但贝佐斯给予了坚定的支持，因为

这才是真正的“痴迷客户”，才是亚马逊要的企业文化。

赋予特殊意义：在独创奖项中强化

企业文化如何强化，如何变得更加生动形象？如何肯定那些好的行为？如何激励那些真正做到的人？贝佐斯不愧是企业管理大师，在这方面，他再次表现出过人的创意。

门板奖：表彰厉行节俭

说到节俭，在亚马逊，“门板”是艰苦创业、厉行节俭的象征。因为创业之初，贝佐斯就是用门板拼成了办公室的桌子。设立门板奖旨在肯定在为客户创造更低的价格方面做出巨大贡献的人。其奖品就是一个门板办公桌的装饰品。

除了门板，还有什么能形象生动地说明亚马逊在勤俭节约方面的不懈追求呢？贝佐斯一直在留意寻找。在2009年的股东大会上，“灯泡”成了亚马逊厉行节俭的新象征。

这又是什么故事呢？原来亚马逊的各履约中心都有自动售货机，每台自动售货机都有明亮的背景灯。在灯光的衬托下，所售商品的图片会显得更加鲜艳醒目，更加让人怦然心动。秉承勤俭节约的精神，**亚马逊生生地把这些自动售货机里的灯泡全都拆了。**

其实，省下的电费每年不过几万美元而已，这对于每年收入高达几十亿美元的亚马逊来说，真不算什么大不了的费用。你会不会觉得这么做，有些不可理喻？

贝佐斯可不这么看。在他看来，这件事的象征意义巨大，这是在明白无误地告诫每位员工，亚马逊对勤俭节约的标准是什么。正如亚马逊不懈追求的极高标准，这些标准在很多人看来，的确高得有些不可理喻。

敢干奖：肯定崇尚行动

为了强化崇尚行动的企业文化，贝佐斯创立了“敢干奖”，旨在肯定那些特别积极主动，尤其是日常工作之外，勇敢突破自己，取得突出成绩的人。

既然有奖项，就得有奖励啊，那么拿什么来奖励这些人呢？亚马逊历来强调节俭，发巨额奖金显然不太合适。于是贝佐斯别出心裁地想到了用旧球鞋，必须是穿过的、穿破的。

在亚马逊，这一奖品竟然广受追捧。有幸获奖者必然是将之供奉在办公室最显眼的地方，骄傲之情写在脸上。

万年钟：象征长期主义

众所周知，贝佐斯信奉长期主义，本书前文也对此进行了深入的剖析。那么贝佐斯眼里和心中的长期，究竟有多长呢？

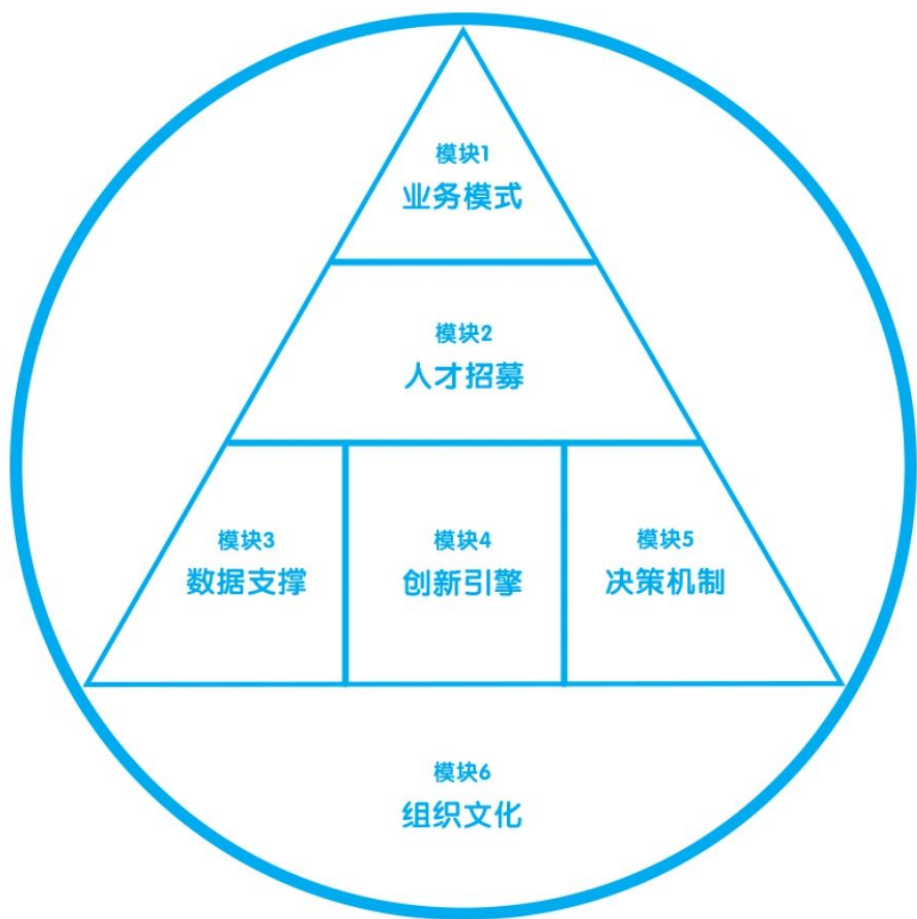
贝佐斯用实际行动回答了这个问题。2018年，他个人出资，在美国得克萨斯州西部的深山中，建造起一座十多米高的巨型“万年钟”^[1]。这座钟非常特别，其秒针每一年才走一格，其时针每一百年才走一格，想听一次

报时，得等上一千年。

正如贝佐斯自己所说：“这不是一座普通的钟，这是长期主义的终极象征。”

[1] 万年钟官网，<http://www.10000yearclock.net/learnmore.html>。

本书小结 亚马逊核心管理思想及方法



·亚马逊管理体系·

模块1 业务模式：痴迷客户，拓展边界

亚马逊在构建其业务模式时，始终聚焦核心，坚持痴迷客户、为客户

创造、长线思维、投资未来，不断探索全新模式，不断拓展业务边界。

核心要点

·亚马逊痴迷客户的其中一个原因是客户神圣的永不满足，即客户永远期望更优的选择、更低的价格、更便捷的服务。

·客户是亚马逊最宝贵的资产，对客户，要永远保持敬畏，要为客户发明创造。

·一切都要看长远，投资未来比当期盈利更重要；现金流比净利润更重要。

模块2 人才招聘：极高标准，持续提升

亚马逊始终坚持对人才招聘的极高标准，通过严谨的招聘流程、精心设计的自我选择机制、独具特色的用人留人方法，打造自我强化的人才体系，持续提升组织整体的人才水平。

核心要点

·在亚马逊，最重要的决策就是招人，且宁可错过也不错招。为什么？因为你的人就是你的企业，人不对，再怎么补救都没用。

·贝佐斯招人的三个问题：你钦佩这个人吗？这个人的加入，能提升整体效能吗？这个人在哪些方面有过人之处，取得过哪些非凡成就？

·人才要求的三个关键词：实干家、主人翁、内心强大。通过把关人制

度，亚马逊在招聘过程中，坚持对人的极高标准，并确保持续提升。

·用人留人的两个方法：帮助新人加速成长，给予老将全新机会。

·要吸引顶级人才，必须一把手或高管亲自出马。

模块3 数据支撑：聚焦于因，智能管理

亚马逊致力于打造跨部门、跨层级、端到端的实时数据指标体系，借助数据算法、机器学习、人工智能等数字技术，开发智能管理工具系统，通过严格追踪、考量分析每个影响客户体验及业务运营的原因，快速发现问题、解决问题，甚至自动完成常规决策。

核心要点

·数据指标的五条要求：极为细致、极为全面、聚焦于因、实时追踪、核实求证。

·智能管理工具系统：推动常规决策自动化，将组织的精力从日常管理中释放出来。

·怎样思考投入产出：打造数据指标体系，开发智能管理工具系统，确实是投资巨大的系统工程，但随着时间的推移、数据的积累、算法的迭代，其能创造的回报也会越来越大。

模块4 创新引擎：颠覆开拓，发明创造

亚马逊致力于发明创造，致力于打造持续加速、持续颠覆、持续开拓的创新引擎，不仅要取得自身业务的快速增长，还要创造规模巨大的全新市场。

核心要点

·正确认识创新的五个代价：敢于打造新的能力；敢于颠覆现有业务；敢于开拓全新市场；不怕失败，持续探索；不畏艰难，保持耐心。

·打磨创意的方法：撰写新闻通稿，明确目标客户、成功标准及可能遇到的困难与障碍。

·推动创意的实现：组建项目组，选对项目负责人，明确责任，全程负责到底。

模块5 决策机制：既要质量，更要速度

亚马逊在重视决策质量的同时，更强调决策速度，不仅做到了既快又好，而且形成了一套明确具体的决策原则和方法，这样一线团队就能按统一要求做好决策，从而把授权赋能落到实处。

核心要点

·认真区分两类决策：第一类重大决策，结果影响巨大、事关生死且不可逆；第二类常规决策，结果影响不大、过程可逆、可灵活调整。

·常规决策加快速度：尽量数字化智能决策，或明确授权对象，加快审

批速度，如采用一级审批、并联审批等。

·重大决策既快又好：要充分挖掘事实真相，大胆想象未来变化，反对一团和气，不必全体同意；如果的确纠结，遥想生命苦短，尽量少留遗憾。

·组织决策能力提升：统一原则（9条管理及决策方法），统一方法（告别PPT，改写叙述文），领导以身作则（在每个决策中，坚持方法，强化原则）。

模块6 组织文化：坚决反熵，始终创业

亚马逊坚决反熵，强调始终创业，永远都是第一天，即无论公司发展多快、规模多大、实力多强、市值多高，都要像创业第一天一样，快速灵活、持续迭代。

核心要点

·防范第二天的7个方法：真正痴迷客户、抵制形式主义、拥抱外部趋势、提高决策速度、消灭骄傲自满、消灭官僚主义、重新定义负责。

·亚马逊14条领导力原则：痴迷客户；主人翁精神；创新与简化；决策正确；好奇求知；选贤育能；极高标准；远见卓识；崇尚行动；勤俭节约；赢得信任；刨根问底；敢于谏言，服从大局；达成业绩。

·打造第一天文化的四个步骤：

1.通过描述具体行为，明确定义组织文化（如痴迷客户、极高标准）。

2.聚焦日常具体工作，精心设计落地方法（如每年去当两天客服等）。

3.在每个具体决策中，领导做到以身作则（如贝佐斯的问号邮件等）。

4.在每个独创奖项中，赋予意义强化文化（如门板奖、敢干奖等）。

附录A 亚马逊9条管理及决策方法

贝佐斯1997年致股东的信节选：

基于我们对长期主义的强调，我们决策取舍的方法会有别于其他一些企业。为此，我们把自己秉承的基本管理及决策方法明示如下，希望这样的坦诚沟通能有助于您（指的是股东）更好地了解我们，在充分了解的基础上，判断并确认双方的理念是否契合：

·我们会继续坚持痴迷客户。

·在决策取舍时，我们会继续坚持优先考虑长期市场领导地位，而不是短期盈利或短期股价表现。

·在投资过程中，我们会继续坚持项目评估、动态优化，并从成功和失败中汲取经验教训。对不能达到回报要求的，我们要果断叫停，对运作良好、前景巨大的，要追加投资。

·在面对那些能够创造长期市场优势且把握性很大的机会时，我们会继续坚持大胆投入。即便把握性很大，但结果也不可能每次都成功。然而无论成功还是失败，我们都能从中获得弥足珍贵的学习和提升机会。

·如果必须在当期盈利（体现在企业财务报表中）和长期价值（体现在企业未来现金流折现值中）之间做出取舍，我们会继续坚持选择长期价值，即现金流。

·在做大胆的投资决策时，我们会在保密要求允许的范围内，把背后的

战略思考过程分享给您，以便您评估、判断这样大胆的投入是否合理，是否真正有利于我们构建长期市场优势。

·我们会继续坚持勤俭节约。我们深刻懂得持续精简开支、强化成本控制的重要性，尤其是现在公司业务还处于亏损的状态。

·我们力求在业务增长与长期盈利及资金管理之间实现均衡发展。但在现阶段，我们会优先考虑业务增长，因为基于我们的商业模式，规模是创造长期价值的核心基础，对此我们坚信不疑。

·我们深知，企业成败的关键在于人，因此在人才招募上，我们会继续坚持招募有多种能力、才华出众且真正有主人翁精神的优秀人才；在薪酬结构上，我们会继续坚持侧重股权激励，而非现金薪酬。真正成为公司股东，有利于激发员工的积极性和发自内心的主人翁责任感。

附录B 亚马逊14条领导力原则

1.痴迷客户 (Customer Obsession)

领导者从客户入手，再反向推动工作。他们努力工作，赢得并维系客户对他们的信任。虽然领导者会关注竞争对手，但是他们更关注客户。

Leaders start with the customer and work backwards.They work vigorously to earn and keep customer trust.Although leaders pay attention to competitors,they obsess over customers.

2.主人翁精神 (Ownership)

领导者是主人翁。他们会从长远考虑，不会为了短期业绩而牺牲长期价值。他们不仅代表自己的团队行事，而且代表整个公司行事。他们绝不会说“那不是我的工作”。

Leaders are owners.They think long term and don't sacrifice long-term value for short-term results.They act on behalf of the entire company,beyond just their own team.They never say“that's not my job.”

3.创新与简化 (Invent and Simplify)

领导者期望并要求自己的团队进行创新和发明，并始终寻求使工作简

化的方法。他们了解外界动态，四处寻找新的创意，并且不局限于“非我发明”的观念。当我们开展新事务时，我们要接受被长期误解的可能。

Leaders expect and require innovation and invention from their teams and always find ways to simplify.They are externally aware,look for new ideas from everywhere,and are not limited by“not invented here.”As we do new things,we accept that we may be misunderstood for long periods of time.

4.决策正确 (Are Right,A Lot)

领导者在大多数情况下都能做出正确的决定。他们拥有卓越的业务判断能力和敏锐的直觉。他们寻求多样的视角，并挑战自己的观念。

Leaders are right a lot.They have strong business judgment and good instincts.They seek diverse perspectives and work to disconfirm their beliefs.

5.好奇求知 (Learn and Be Curious)

领导者从不停止学习，而是不断寻找机会以提升自己。领导者对各种可能性充满好奇并付诸行动加以探索。

Leaders are never done learning and always seek to improve themselves.They are curious about new possibilities and act to explore

them.

6.选贤育能 (Hire and Develop the Best)

领导者不断提升招聘和提拔员工的标准。他们表彰杰出的人才，并乐于在组织中通过轮岗磨砺他们。领导者培养领导人才，他们严肃地对待自己育才树人的职责。领导者从员工角度出发，创建职业发展机制。

Leaders raise the performance bar with every hire and promotion.They recognize exceptional talent,and willingly move them throughout the organization.Leaders develop leaders and take seriously their role in coaching others.We work on behalf of our people to invent mechanisms for development like Career Choice.

7.最高标准 (Insist on the Highest Standards)

领导者有着近乎严苛的高标准，这些标准在很多人看来可能高得不可理喻。领导者不断提高标准，激励自己的团队提供优质产品、服务和流程。领导者会确保任何问题不会蔓延，及时彻底解决问题并确保问题不再出现。

Leaders have relentlessly high standards—many people may think these standards are unreasonably high.Leaders are continually raising the bar and driving their teams to deliver high-quality products,services,and processes.Leaders ensure that defects do not get

sent down the line and that problems are fixed so they stay fixed.

8. 远见卓识 (Think Big)

局限性思考只能带来局限性的结果。领导者大胆提出并阐明大局策略，由此激发良好的成果。他们从不同角度考虑问题，并广泛寻找服务客户的方式。

Thinking small is a self-fulfilling prophecy. Leaders create and communicate a bold direction that inspires results. They think differently and look around corners for ways to serve customers.

9. 崇尚行动 (Bias for Action)

速度对业务影响至关重要。很多决策和行动都可以改变，因此不需要进行过于广泛的推敲。我们提倡在深思熟虑的前提下进行冒险。

Speed matters in business. Many decisions and actions are reversible and do not need extensive study. We value calculated risk taking.

10. 勤俭节约 (Frugality)

力争以更少的投入实现更大的产出。勤俭节约可以让我们开动脑筋、自给自足并不断创新。增加人力、预算以及固定支出并不会为你赢得额外加分。

Accomplish more with less.Constraints breed resourcefulness,self-sufficiency and invention.There are no extra points for growing headcount,budget size,or fixed expense.

11.赢得信任 (Earn Trust)

领导者专注倾听，坦诚沟通，尊重他人。领导者敢于自我批评，即便这样做会令自己尴尬或难堪。他们并不认为自己或其团队总是对的。领导者会以最佳领导者和团队为标准来要求自己及其团队。

Leaders listen attentively,speak candidly,and treat others respectfully.They are vocally self-critical,even when doing so is awkward or embarrassing.Leaders do not believe their or their team's body odor smells of perfume.They benchmark themselves and their teams against the best.

12.刨根问底 (Dive Deep)

领导者深入各个环节，随时掌控细节，经常进行审核，当数据与传闻不一致时持有怀疑态度。领导者不会遗漏任何工作。

Leaders operate at all levels,stay connected to the details,audit frequently,and are skeptical when metrics and anecdote differ.No task is beneath them.

13.敢于谏言，服从大局 (Have Backbone , Disagree and Commit)

领导者必须能够不卑不亢地质疑他们无法苟同的决策，哪怕这样做让人心烦意乱、精疲力竭。领导者要坚定信念，矢志不移。领导者不会为了保持一团和气而屈就妥协。一旦做出决定，他们就会全身心地致力于实现目标。

Leaders are obligated to respectfully challenge decisions when they disagree,even when doing so is uncomfortable or exhausting.Leaders have conviction and are tenacious.They do not compromise for the sake of social cohesion.Once a decision is determined,they commit wholly.

14.达成业绩 (Deliver Results)

领导者会关注其业务的关键决定条件，确保工作质量并及时达成业绩。尽管遭受挫折，但是领导者依然勇于面对挑战，从不气馁。

Leaders focus on the key inputs for their business and deliver them with the right quality and in a timely fashion.Despite setbacks,they rise to the occasion and never settle.

激活组织

从个体价值到集合智慧

数字化时代管理新范式

陈春花

管理学者 · 商界领袖

强大的个体需要嫁接在强大的组织 | 只有激活组织平台才能聚合个
平台上，才会释放出个体巨大的价值 | 体智慧，创造更大的集体价值

陈 春 花 管 理 经 典



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

激活组织：从个体价值到集合智慧（精编版）

陈春花 著

ISBN：978-7-111-64225-1

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

导语 驾驭不确定性是组织管理的核心挑战

不确定性成为常态

组织需要驾驭不确定性

组织成员拥有持续创造力是根本解决之道

第1章 组织环境的新特征

变自生变

新族群

渠道新属性

运营数据化优势

信息共享化优势

规模效率优势

协同网络化优势

新进入者

共享经济

第2章 重构企业认知

重塑边界已经成为事实

行业的边界被打破

生产者与消费者的边界被打破

企业的组织边界被打破

认识未知而非经验传承

第3章 获取持续成长的管理秘诀

增长型组织思维

从外向内看的思维原则

鼓励探索与宽容失败的思维模式

打破边界的思维方式

自驱动的变革文化

更扎实地做事情

有强大的危机意识

能从失败中汲取价值

坚持学习与竞争

全员创新

符合市场与客观发展规律的企业逻辑

着眼于顾客是关键

关注技术变化是核心

管理不确定性的能力

识别不确定性

与不确定性共处

有定力

第4章 激活个体与组织赋能

效率来自协同而非分工

组织的“强链接”

柔性价值网

共生逻辑

激励价值创造而非考核绩效

做出来的是天才，做不出来的是人才

人人都是自己的CEO

新文化

价值观驱动

全球思维

理念与习惯

第5章 激活组织的七项工作

第一项：打破内部平衡

消除结构障碍

划小单元

无固定领导权威

第二项：基于契约的信任

管理员工期望

给员工以组织支持感

信息透明与沟通

第三项：设立新激励

合伙人制

平衡家庭与工作

幸福组织

第四项：授权各级员工

鼓励试错行为

打造自组织

第五项：创造可见绩效

顾客立场

为员工设计绩效

关注机会而非问题

第六项：合作主体的共生系统

开放平台

构建价值共同体

建立生态逻辑

第七项：领导者的新角色

布道者

设计者

伙伴

结束语 未来已来，请有尊严地放手

“未来已来”时的你与世界

眼前正在发生的一切，也是未来发生的一切

重新定义行业的边界

通用电气：从“科技改变生活”到“科技改变效率”

未来商业时代运作

一切皆变，一切皆存在

行业竞争的本质要素改变

增长逻辑的改变

创新价值不同

唯一不变的是回归顾客价值

面向未来的四个关键词：技术、数据、创造与智慧

创造未来比预测未来更重要，答案在你自己手上

参考文献

导语 驾驭不确定性是组织管理的核心挑战

现今，让组织成员具有创造能力，感受工作的意义与价值，是组织驾驭不确定性的根本解决之道，也是最为核心的组织管理与领导力挑战。

这不是学术层面的探讨，而是基于我亲身经历的经验之谈。在过去几年中，我与一家大型农牧企业一起，经历了完整的变革与转型。我和同事所面对的，不仅仅是企业本身的问题，也不仅仅是外部环境的问题，而是不确定性带来的全新挑战，是如何让每一个员工跟得上时代步伐的挑战。

不确定性成为常态

在我置身于企业实践的三年间，我清晰地感受到，“变化”已经无法定义现在的环境，我选择了以“不确定性”来定义环境。它比“变化”更能凸显环境改变之剧烈。具体来讲，它表现出以下三个特性。

第一，不可预测性。不确定性的第一个特征是不可预测性，甚至没有规律可循。维克托·迈尔-舍恩伯格和肯尼思·库克耶在《大数据时代》中写道：“虽然我们可以塑造当下，但未来从过去的‘完全可预测’转变为一块开放又原始、广阔而空白的帆布，所有人都可以在上面依据自己的价值，努力裁剪塑形。”这是今天这个时代环境最具魅力的地方：一切皆变，一切皆存在。

第二，多维性。我从来没有想到出租车司机竟然是第一个全面与互联网对接的职业，也绝对不会想到出租车这个行业已“极速”互联网化。相信大家已经对Uber、滴滴等打车软件非常熟悉了。当你来到世界不同的城市，一个打车软件就可以帮助你去往各个地方，这样的便捷使得顾客无法不与其紧密地结合在一起，结果导致了出租车行业大范围的讨论和撞击，甚至很多政府为此要出新规。无论政府、原有的出租车行业以及相关人士如何去想，这些改变已存在于这个行业，不管你是否愿意，这就是现实。

环境的影响因素也在改变。在打车软件出现之前，对出租车司机产生影响的因素也许是油价、天气、道路管制以及行业规则。打车软件出现之后，虽然这些影响因素还在，但是影响作用发生了变化；乘客和出租车司机的关系也改变了，两者的关系因为“第三者”的出现，显现出不同的效率

和结果。多维性带来的复杂性，让不确定性更加普遍。

第三，开放复杂性。开放使得所有的边界都被打破，使一切皆有可能成为真实的存在。我在年轻时，并不了解生命的本质。或许是工科出身的缘故，我认知世界的方式开始变得科学而理性，时间变成线性，岁月是一条演变的长河，生命一去不复返。因为禅修的缘故，我用心去理解生命的意义，知道生命本质上是一种轮回，生命的终点也是起点，这时时间是一种循环。从时间可以挥霍，到时间是线性一去不复返，再到时间是生命的轮回，这是我认知时间的一个过程。假设这是过去、现在、未来的概念呈现，那么唯有透过现在，才有过去，也才有未来，这是一个完全开放的过程，是一个出现一切可能的过程，也是一个创造生命传奇的过程。

不可预测性、多维性、开放复杂性是“不确定性”不同于“变化”所具有的三个特征，也是我用来描述环境的关键词。正因为如此，我决定撰写本书，在书中阐明**管理者如何驾驭不确定性**，从而在不确定性中给组织中的个体寻求一个空间，并不断赋能力、资源、平台给予个体，使其感受工作的意义与价值，从而与组织一起把握不确定性带来的机会。

组织需要驾驭不确定性

今天管理者的核心工作，是要确保组织可以跟得上环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力。要做到这一点，其核心是要关注组织成员的成长，以及成员能够做出持续的价值创造。这需要企业的领导者具有创业精神并具有超越自身经验的能力，特别是那些曾经被证明成功的企业及企业领导者。

在新希望六和转型的三年中，我和同事面临着同样的抉择，行业开始发生剧变——产能过剩、养殖规模化、消费者更关注食品安全、国家监管政策深化、谷物全球供应格局形成、行业技术进步以及新进入者，这一系列变化对新希望六和提出了从未有过的挑战。大家忽然发现，之前所有的经验似乎都无法应对新的挑战，甚至所拥有的核心优势，可能已经成为新发展的障碍。这意味着公司需要转型，需要开辟新业务，同时也意味着公司以及公司里的每一个员工必须建立新的核心能力。

很多企业都会遇到同样的问题，要不要转型？如何构建新的能力？没有人能保证，新业务与转型就一定会成功，整个过程充满了不确定性，企业领导者必须面对这些艰难的抉择，带领企业前进，唯有如此，才可以保证公司与时俱进，赢得主动并获得新格局中的决定性位置。

组织成员拥有持续创造力是根本解决之道

凯文·凯利在《技术元素》一书中有一个论断：所有公司都难逃一死，所有城市都近乎不朽。因为公司的成长逻辑遵循着有机体的生长周期规律，好像人一样，有发展也有衰退，而城市则构筑了自我不断动态扩张的生态系统，在变化中有着不可预测的未来。

凯文·凯利更将视野放开，从大自然中提炼出“无中生有”的九条规律，为终极生态系统的扩张奥秘追本溯源。然后视野一收，他竟然从现代公司里正在发生的事情中，找到了这九条规律存在的依据：它们都致力于打破边界，内向成长。

公司是有生命周期的，而事业的影响可以绵延不绝，这也正是人们认为信息时代更趋于人本回归的原因。

让我们来看看华为，华为的核心竞争力来源于组织和个人的核心竞争力；任正非将华为人个人的核心能力与组织的核心能力聚合，形成强大的冲击力。这种冲击力被任正非称为“狼性”。

基于对组织力量的理解，任正非对华为人（甚至包括华为下游供应商）赋予了公平原则、利益共享。他在危难时期承诺：“绝不让利益共同体吃亏。”“我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。如果我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，能为公司、为祖国、为世界做出一点贡献，那我20多年的辛苦就值得了。”

由此可见，华为的力量来源于组织整体，而绝非个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的华为组织整体的可持续力量。

这是一个极具挑战的时代，一方面，个体变得更加强大，个体所拥有的知识、能力、信息以及独立的程度，使得个体更加明确地了解自己的需求与价值；另一方面，组织变得更加强大，组织所拥有的资源、平台、机会以及聚合影响力的程度，使得组织更加明确地了解自己的属性与价值。

这两个看似矛盾的存在，却有着另一层意义需要我们理解，那就是拥有强大个体的组织，会具有更强大的影响力，来驾驭不确定性，而强大的个体更需要嫁接在一个强大的组织平台上，这样才会释放出个体巨大的价值。

这是一个英雄辈出的时代，更是一个集合智慧的时代。

第1章 组织环境的新特征

对于任何组织管理而言，必须了解到环境对组织本身的影响。今天，组织的绩效已经不再只是取决于组织本身，更主要的是由组织外部的因素来决定，而决定组织绩效的外部因素被称为“组织环境”。我试着对此做一次梳理，归纳出目前环境变化几个最重要的特征。

变自生变

特征一：不确定性不仅是常态，而且是经营的条件与机会。

让我们先看看一家企业的战略机遇。威创视讯是总部位于广州的一家高科技公司，其最早的业务是大屏幕拼接技术。公司在大屏幕拼接技术领域拥有自主创新的能力，并在中国市场上取得了非常领先的地位。

但是从2011年开始，显示技术的改变让这家企业遇到了前所未有的挑战。以下三个最重要的挑战，已经摆在每一个威创视讯人的面前：新业务没有获得根本性的突破；代理商、用户、市场甚至同行都在观望；公司内部弥漫着怨气、疲惫，以及无法看清未来的恐惧。引发这三个最重要挑战的诱因，一方面来自外部环境的变化，另一方面来自公司内部的问题，核心是不确定性加剧。

对于这家公司而言，外部环境真的变了。从技术层面而言，显示技术、网络技术、信息技术、检测技术、新材料技术等，这些与产品相关的技术都有了质的提升。这些技术应用到拼接领域、监控领域自然也带来了巨大的改变。从用户的层面看，公司的用户已经从单纯的显示需求，转变到复杂的使用需求；已经从拼接产品的外行人，转变成拼接产品应用的内行人；已经从产品的购买者，转变为产品的设计者。

从代理商的层面理解，公司的代理商已经从利益驱动，转变到价值驱动；已经从采购商，转变成价值链的管理者；已经从用户的供应商，转变为用户的服务商。

从同行层面理解，公司的同行不再是简单地进行模仿，也成为商业模式创新者。它们利用资本的能力、整合资源的能力、与市场沟通的能力、寻找新的人力资源的能力、规划市场的能力等，都在快速地显现出来，并有明确的方向以及凸显这些能力的展示方式。

从市场的层面看，拼接领域呈现出了明显的市场新格局：需求多元的结构、产品细分的结构、增值应用的转变、渠道多元的结构。

任何一家企业能够持续发展，最根本的原因是能够与环境互动，并与环境发展的趋势相吻合。所有成功的企业都善于在环境变化中掌握机遇，威创视讯之所以有今天的成功，源于在过去十年中，理解并拥抱了中国市场的高速发展，用适合中国市场的特点，安排了自己的商业模式。但是，到了2011年，如上述所言，环境改变了，如果依然用创业之初的商业模式、产品结构以及市场认知支撑业绩，显然已经无法持续；借助惯性发展，虽然能够完成每一年的任务，但是无法看到更长远的未来。公司决策层知道，这是“虚假繁荣”，被业绩掩盖的“虚假繁荣”，这会让公司在未来的竞争中，处于极其被动的境地，并有可能一步步失去已有的市场地位。

威创视讯人从这一年开始，意识到需要做出彻底改变。他们有意识地培养自己，让自己不受日常工作的局限，以更广阔的视角看到行业发展的大格局，而且思考各种不同寻常、有别于以往的事件对整体市场前景的重大影响。他们将所有这一切的变化视为一定要彻底改变自己的动因，甚至他们会要求自己离开行业去找新的机会，而不仅仅局限于原有的领域、原有的竞争力、原有的经验。所以，公司确定了“资本驱动转型”的“双业务”战略，在2015年成功跨界到中国儿童成长服务领域。

有些人看待市场变化过于狭隘，无法看到其背后更为深远的影响，庆幸的是威创视讯的创始人何正宇看到了变化背后更为深远的影响，及时引进战略伙伴和君商学，并带领董事会坚定地落实“资本驱动跨界”的战略。今天的威创儿童成长服务平台已经是中国在该领域中的领先者。如果不是大屏幕拼接领域的不确定性对威创视讯的挑战，威创视讯的儿童成长服务平台也不太可能出现。今天的威创视讯已经更名为威创集团，并成功在两个产业领域中打下了发展的基础。

视不确定性为发展的机遇，这是威创集团成功跨界的主要原因。同样不断挑战自己、与不确定性共舞、驱动成长的华为更具有代表性。

华为从一家小公司成长为一个真正的全球行业领袖，经历了自我超越和持续变革的过程。这个成长过程也源于华为对自己所在领域变化的敏锐与呼应。在《华为基本法》的基础上，从1998年第三季度开始，华为借助IBM的顾问团队踏上了转型的艰难历程，主要做了以下几件事情：

·1998～1999年，华为知道它面临的竞争会来自跨国企业，而这也是它获得发展的机会，所以决定借助IT发展规划将业务运营提升到世界级水平（组织内部研究华为如何利用IBM来改进自己）。

·1999～2003年，华为了解到为客户价值创造的研发，会让它找到未来的机会，因此展开为客户进行计划、选择、调整、开发和管理新产品的开发系统，将以研发为唯一视角变成跨职能的视角来满足未来业务（提升华为的供应链）。

·2000～2002年，华为需要全员面向顾客，并形成共同的工作习惯与

话语方式，利用组织能力服务顾客，打造未来的竞争力。它开始构建客制化应用方案的IT能力，实施所有需要的IT工具来支持IPD的流程和方法论（共同理解和变革管理方式）。

·2003～2008年，自我驱动成长可以让华为面对不确定性，并由此获得新的发展机会，因此华为建立了一个能够支持和推动未来持续增长的组织模式（华为强调基本的领导能力建设）。

·2009～2013年，成为真正的全球行业领袖需要华为具有更加强大的创造力与组织力，这样才会形成一个柔性化的组织并引领变化，从而成为行业领袖（华为强调一线授权以及“轮值CEO”的组织创新）。

·2013～2016年，华为步入战略“无人区”，需要更大的力量来面对不确定性，所以需要构建直接连接终端消费者的能力，需要能够真正基于最终消费者的价值创造（华为主航道战略、与终端消费者沟通）。

在华为持续变革的计划中，任正非以一个战略领袖的敏锐性，感知变化并超前做出布局与安排。他也一直要求自己成为坚定的变革领导者。

IBM前任总裁郭士纳说：“核心领导人的存在对转型成功有着深刻的影响。”企业总是希望可以寻找到持续发展的路径与方法，其关键是领导者对于变化的理解以及从中生发出战略的能力。

通过最近十几年的观察，特别是互联技术对传统企业的冲击，我发现，如果不是从变化中寻找机会，不做彻底的自我超越，不做组织与文化上的转型和创新，而仅仅是在经营上做调整，应该很难取得成效。其中最核心的是领导者要做出改变，因为企业责任的主体以及组织文化的主体依

然在领导者的身上，需要领导者自己来主持企业转型，要知道缺失了领导者转变这个环节，转型很难进行。

2013年，市场环境发生了很大的变化，健康行业的高端市场下滑严重。“同仁堂健康”为消费者所熟悉的虫草、燕窝、海参等高档滋补产品销售也出现了下降，而新的明星产品又迟迟没有出现，一直快速增长的销售因而受到了冲击。这时，同仁堂的经理人开始反思，原有的产品优越感少了，怎么做好市场、做好服务的声音多了起来。“同仁堂健康”CEO俞俊说：“在市场变化、销售下降的时候，我对战略转型反而更加坚定。我们自上而下开展了多达百场的战略宣讲，对全体员工进行战略培训，要求所有中高层都向我讲述他们对战略的理解。”

在接下来的一年多时间里，“同仁堂健康”迅速开发出了对外和对内的交流平台，推出了多个微信公众号，在营销上也以一些典型客户为原型，在网上现身说法。公司中高管团队建了一个日常交流的“Change Maker”（变革者）微信群。在群里，各种以用户为中心的案例、来自互联网企业的经验成为最热门的话题。在新产品开发上，“同仁堂健康”也摒弃了原有的“我有一个特别好的产品，人人都知道它特别好，现在我卖给你，你不买就是吃亏”的思路，转为“我发现客户有一个未被满足的健康需求，而我们‘同仁堂健康’可以开发出相应的产品，满足这个需求”。

优秀的企业实践表明，一个好的企业领导者一定是坚定地因应变化引领变革的，他会把每一个变化视为挑战，并毫不犹豫地带领整个组织进行变革；他会把每一个变化视为自己的机会，而不是阻碍，用创新与变革来拥抱机会。

新族群

特征二：我对互联网最深的理解，是庞大的线上人口。

我对互联网最深的理解是，它拥有庞大的新族群。看一下中国的数字，2003年网民数是0.79亿，网民渗透率是4.6%；2018年网民数是8.29亿，网民渗透率是58.5%；15年间，中国网民数增长了近10倍，2018年的网购用户数超过英、法、德、意四国人口总和的2倍（英、法、德、意四国总人口为2.7亿）。此外，这个消费人群是最活跃的、最有生命力的族群，他们有自己的主张，不随波逐流，更重要的是他们要创造新的游戏规则，要以他们的方式来界定商业与价值。这对企业领导者提出了新的要求：不能依赖于以往的经验面对顾客，而应当认真对待变化，适时改变自己。

我非常惊讶腾讯、滴滴这样的公司，它们是完全按照互联网的逻辑，组合新族群展开商业活动的公司。它们掌握数据，分析客户行为，选择聚焦哪个细分市场，知道在哪里主动出击，提出自己的关键假设，设计新的商业模式，寻找与发现不同事物间的关联并且与顾客亲密地组合在一起，从而获得属于它们的高速发展机遇。

有人问我，互联网企业与传统企业最大的区别是什么，我的回答是：传统企业层级森严的官僚体制经常模糊了本来应有的对客户的关注，经营管理完全与顾客脱节。或者也可以这样说，这不是互联网企业与传统企业之间的差距，而是好企业与差企业之间的差距。好企业一定会与顾客在一起，一定会基于顾客的立场来发展自己；差企业一定会离开顾客，只站在

自己的立场上，深陷组织官僚体制之中。

最近十年来，我花费很多时间与新兴企业的创业者在一起，与85后、90后在一起，学习他们的语言、表达问题的方式，学习他们的思考模式以及沟通方式，更多的时候需要理解他们的价值判断以及行为选择的依据。

我在新希望六和成立了创新事业部，这个事业部绝大部分人员是新入职的员工。更重要的是，因为这个事业部，我和管理层有了一个与他们一起工作的机会。我很感谢这些年轻同事在创新事业部带给我的帮助和启示。

今天，我们要跟互联网走在一起，不是基于互联网技术，而是因为互联网技术带来的巨大消费人群，是因为新族群带来的全新生活方式。我建议大家去思考：你该如何接近8亿“全新的族群”？你是否需要与其发生关系？你要不要关注他们？我想这就是你要特别面对的互联网话题。

渠道新属性

特征三：渠道发生了根本性的改变。

也许是20多年前扎根研究中国家电企业发展模式的原因，我对渠道特别关注，为此我和海然专门写了一本书——《争夺价值链》。渠道作为一个重要的价值链成员，在过去的20多年间，已经成为中国制造业成功发展的生存方式，成为企业竞争和抗衡的基本语言。

销售管理通过各种类型的分销渠道来实现，由分销渠道的资源来驾驭各种利润要素，进而驱动销售目标的达成。事实上，渠道分销就是制造商与供货商占据和影响消费者之战，因此在销售目标达成的过程中，掌控分销渠道就等于拿到开启市场之门的钥匙。

中国在经历了30年连续的高速发展后，已经产生了生产能力普遍过剩的情况。新制度学派认为一切社会经济问题的根源在于稀缺，过去是商品稀缺，产业资本扩张，而现在是生产过剩，渠道稀缺，商业资本扩张。新渠道的出现，给基于新渠道的资本扩张提供了无限的空间。

生产和渠道的结合还应取决于消费者，问题的关键是消费者在购物时是希望有更多的品牌可供比较和选择，还是忠实于某一个品牌。从这一点上讲，对于生产商而言，渠道决策是一个非常复杂的问题。生产商既要考虑商品的特性，又要考虑消费者的购买习惯，还要平衡由此带来的经济效益。

互联网技术的出现，让这种平衡兼顾到经济效益，并获得更多的消费

者回应。这个全新的渠道，就是基于互联网技术、数据技术而形成的价值网络。在“互联网+”之下，当数据产生是全方位、实时、海量的时候，企业间的协作就必须像互联网一样，要求网状、并发、实时的协同，其具有的优势特征非常明显，可以归结为以下几点。

运营数据化优势

新渠道存在着涵盖生产、研发、供应、分销、零售以及用户等所有价值链成员在内的信息系统的综合优势。决策者随时可以了解到渠道成员变化的情况，包括商品、消费者沟通以及价值链上的成本，这些动态的信息为决策者提供了可靠的信息决策支持。

信息共享化优势

信息不对称、中间环节过多、链条长、产业效率低是传统渠道自身的缺陷，因为信息化程度低，在传统产业体系下，商业活动仅围绕少量重要数据展开。企业之间的协同是单向的、线性的、紧耦合的控制关系，而且用户主动参与成本高。新渠道正是因为补足了传统渠道的这些缺陷而颠覆了传统渠道。在新渠道中，信息共享成为纽带，让渠道成员能够信息对称，并且企业间以及企业与用户之间，其协同是网状的、实时的和紧密的。

规模效率优势

2001年，沃尔玛的销售规模达2100多亿美元，相比之下，整个中国的前500位大型零售企业的销售额总和还不及它的1/10。这样的规模在竞争中的优势可想而知，如此大的市场规模，使其在进货渠道、进货价格上的优势几乎处于垄断地位，这是中国的零售商想都不敢想的。

但是到了2015年，阿里巴巴的销售规模达3万亿元，这一年沃尔玛的年度销售规模与此相当，但是沃尔玛动用了约230万人，而阿里巴巴只用了7000人。通过对2001年与2015年两组数据的比较，可以看到新渠道的规模优势，不仅体现在规模本身，还体现在其具有传统渠道所不具备的优势，我称之为“规模效率优势”。

协同网络化优势

随着消费者拥有的信息以及能力的增加，满足消费者需求的细分市场越来越显著。新渠道的数据及网络化能力，可以很好地满足这样的需求，并形成协同网络化优势。

与传统渠道相比，在技术的帮助下，以下三件事情发生了改变：

第一，顾客中心转为用户中心。市场需要用户体验至上，商业回归人性需要理解每一个消费者的需求。互联网企业为什么愿意用“免费”或者“补贴”等方式？因为这正是人性的一部分，借助免费和补贴，互联网企业非常容易获得大量的用户。

第二，产品驱动转为数据驱动。有人说，“未来商业的本质就是数据，要么数据化，要么灭亡。”如何理解这句话？在传统商业逻辑下，产品是企业与顾客之间的桥梁；在新的商业逻辑下，数据承担了这个“桥梁”的角色。

第三，供应分工转为生态协同。传统渠道中的成员之间是供应分工的关系，新渠道中的成员之间是价值协同的关系，供应分工的最大特征是“价值分配”，生态协同的最大特征是“共同成长”。

这三个改变，使得企业依靠“内部资源能力”和“外部合作生态”，形成持续的“价值创造”“价值传递”和“收益获取”的内在“系统逻辑”。这是一个系统的逻辑，是一个不断持续价值创造的逻辑，也是新渠道最核心的逻辑。

今天需要大家特别注意的是，在市场格局中，内部的资源和能力也许不再是最重要的，最重要的是你的企业可不可以与外部机会组合在一起，并为这个新机会建立新的资源与能力，尝试冒险与创新，进行价值创造、价值延伸以及价值共享。

新进入者

特征四：新进入者改变游戏规则。

Uber说：我们的目标是取代私家车。当Uber出现时，并没有人意识到这意味着什么。但是Uber做了出租车行业从未做过的一些事情，比如让每一个私家车车主都可以注册成为Uber司机，通过软件算法为需要乘车的乘客自动匹配附近的司机，最快速地回应消费者的需求；Uber乘客对司机的评分直接影响司机的收入，这一评价机制保证乘客可以享受到最好的乘车体验，同时车费结算在线上自动进行，改善了支付体验，这种顾客参与的全新体验提供了足够的顾客黏性；软件对每一次行程路线和司机信息都有记录，充分保障了乘客的安全。

大疆是第一家将专业无人机推向民用市场的公司，并且在技术、设计、用户体验上都做到了极致。其开发出的大疆飞行器占据全球70%的市场份额。在《时代》杂志2014年评选出的年度十大创新工具中，大疆的无人机入围，排名全球第三。大疆的广告词是：发现世界惊叹之美。

探索其成功的缘由，皆因为它们是“新进入者”，用全新的逻辑去展开自己的商业模式，不遵循原有行业的商业逻辑，反而获得了新的成长机会。

持续关注新进入者，也一样要面对挑战，需要管理者真正去思考一些问题：未来的发展会出现哪些可能的情况？这些变化分别会带来哪些机会？新进入者的突破会造成什么影响？这对你所在的行业以及你自己的企

业意味着什么？这些问题需要你特别关注，并且转换你的立场与思维方式，站在新进入者的立场，像新进入者那样去思考，去理解市场与顾客，去理解行业价值以及相关方的利益。

共享经济

特征五：离散程度越高，价值集中越快。

2016年开始，一个新词进入了人们的语境，这个词叫“共享经济”。共享经济最大的特点是什么？就是离散程度越高，价值集中越快。那些分散程度高的行业，已经开始被共享经济改造，如出租行业、旅游、咖啡餐饮，甚至包括教育。

对于企业来说，消费者控制着其“想要什么”“什么时候需要”的决定权。在互联网出现之前，顾客想看电视节目，需要接受企业的设计，按照企业约定的时间和标准来接受。但是今天，消费者在任何地方、任何时候，都可以看到电视节目，不受任何限制。因此，企业需要改变自己的角色，主动和顾客互动，寻找到与顾客之间的互补区域，了解什么方式是顾客习惯的、渴望的，了解如何设计一个平台，能够与顾客沟通，让顾客可以参与互动，形成社会化的网络。

人人参与、共创与共享已经成为这个时代的特征。德鲁克在《管理未来》中说：“互惠（reciprocity）将成为国际经济整合的核心原则。这一趋势目前已经难以逆转了，无论你喜欢与否（我就不喜欢）。 ”

变自生变、新族群、新渠道、新进入者以及共享经济这五个特征，标志着环境的巨大变化，也意味着更多、更大的新机会一并存在，这既是管理者要面对的大挑战，也是管理者迎来的大机会。

第2章 重构企业认知

管理大师克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）提出“颠覆性创新”（disruptive innovation），用于描述新的竞争者如何瞄准市场根基，攻占市场，最终实现洗牌。这样的情形在过去是非常罕见的，而在今天则是非常普遍的。在这一系列的颠覆与被颠覆中，新的可能不断呈现，几乎我们所熟悉的边界都在被重新界定。

重塑边界已经成为事实

今天，各个行业的特征变得越来越模糊。智能互联产品不但会影响公司的竞争，而且会扩展整个行业的边界。竞争的焦点会从独立的产品本身转移到包含相关产品的系统，再到连接各个子系统的体系。一家产品制造商可能要在整个行业领域内竞争，有的时候消费者甚至也会参与到竞争中来。如今没有人可以百分之百地确定自己的竞争对手是谁，导致这种情形出现的原因是：所有行业的边界都在被重塑。

行业的边界被打破

从诞生初期的PC端线上聊天软件QQ，到如今覆盖近10亿手机用户的微信，腾讯似乎已取代传统电信运营商，成为人们互动与连接最重要的载体之一。与此同时，在移动支付、线上娱乐、生活服务、在线旅游和交通出行等领域，消费者也会发现腾讯的身影。在智能互联网络的帮助下，腾讯将自己的竞争力持续地扩展到用户彼此之间相互连接的不同领域。你几乎无法界定腾讯属于哪一个行业，也很难知道腾讯的对手是谁。但是在腾讯的帮助下，你可以体验到“在线一站式服务”的生活状态。

在2015年之前，企业的经营活动都是围绕着结构调整、转型、升级、淘汰落后产能和组织内部激活展开的，这些活动可以解决企业所面对的挑战。但是2016年市场发生了全新的变化，其特点是：所有的行业（甚至包括新兴的互联网企业）都在发生质变而不仅仅是量变，都需要找到行业的新属性。所以，你会发现一家农业公司不再讲农业，一家卖场不再讲卖场，一家互联网公司不再讲互联网，这叫什么？这叫质变，也就是行业本质的竞争要素在变。

生产者与消费者的边界被打破

Uber把个人车辆的闲置时间利用起来，让私家车车主也可以转变为交通司机，乘客因而获得高效、低价的运输服务，服务方也享受到了使用效率提升带来的回报。在消费者和生产者彼此角色的轮换中，持续的需求与供给不断地被创造出来。短短几年时间，Uber便成长为全球最大的“出租车”公司。无独有偶，Airbnb也在共享模式的推动下成为世界客房数最多的“酒店”。消费者也会成为生产者，这样的组织会具有强大的生命力。Uber和Airbnb所采用的模式让它们具有了无法想象的魅力。

企业的组织边界被打破

今天的企业较之互联时代之前的企业，最大的不同就是具有弹性，组织需要不断地调整自己，不断地寻找与变化共舞的机会，甚至超越变化的能力；通过建立组织壁垒获得竞争力的方式很难再获得成功，组织更需要形成开放与合作的结构，令外界更容易被纳入，或者让组织本身更融入环境。

新希望六和在2013年9月制定了“新希望六和+”的策略，选择打开组织平台，无论是内部还是外部，都可以嫁接新的组织能力，从而帮助企业获得新的发展机会。在产业链上游，与生物基因科技公司、原材料供应商、食品公司进行合作；在内部，实行产销分离，设立创新平台，打造针对养殖户的技术、金融服务能力；在食品终端，与电商平台、终端食品品牌建立了战略合作关系。这些新能力的获得都是建立在合作的基础上的，同时它们也向全行业开放。这一切行动有效地帮助了新希望六和从生产商向以用户为导向的农牧业服务商转型。

行业边界、企业组织边界以及生产者与消费者边界的打破，已经不再是一种趋势，而是一种现实。我还记得2007年阅读《平台领导》这本书给我的启发，安娜贝拉·加威尔和迈克尔·库苏麦诺两位作者在研究英特尔、微软和思科如何推动行业创新的过程中，提出了有关平台领导的概念。“我们所说的平台领导，是指以推动自身行业创新为目标的公司。”“没有哪个公司可以获得一个市场中所有的创新能力，特别是当需要创新的工具和知识比以往要更加广泛的时候。结果，在我们了解的平台当中，首先

创建最基本的应用产品，然后再为新一代产品创建补足品。不管怎样，平台领导和补足品创新者具有很强的合作动机，因为它们联合起来的创新成果，可以为行业每一个参与者提高潜在收益。”企业管理者在理解了环境变化的几个根本特征后，就需要用产业再造的逻辑去看待每个行业，而不能仅仅依赖于自己的经验。

认识未知而非经验传承

因为互联网技术，农业企业也不得不面对再造的问题。以往提到农业的时候，我们可能会想到农村、农民、土地，会想到种子以及养殖和种植的环境。现在的农业加了三个要素：金融、数据、信息。金融为纽带，数据为支撑，实现信息闭环；用农业大数据、农村金融以及农业物联网对农业产业的全过程进行再造。

我一直对新希望六和的同事讲，我不担心他们在农业上的经验，因为新希望六和已经有了30多年的历史，其实我最担心的是，我们真的不知道未来的农业是什么样子。

“互联网+”给农业带来了前所未有的新属性，农业产业中最重要的四个环节，都因此发生了根本性的变化。

·在生产环节上，“互联网+”可以实现精准生产。生产过程变得精准，因为土地、环保以及空气等因素都有了很大的改变，如何减少占用和污染成为关键影响因素，这实际上等于农业生产过程的做法完全改变。

·在经营环节上，“互联网+”可以实现农产品供应链。对经营的理解不再单纯是成本的改变，在经营的概念上更多的是农产品供应链；农业也和其他制造企业一样，未来最大的属性是供应属性；农业产业必须实现扁平化、透明化、公平化，必须真正与消费者对接和理解。

·在农业管理环节，“互联网+”可以实现生产全过程的高效和透明，你必须让消费者了解产品是怎么生长的，比如新希望六和与京东合作，顾客

可以在京东上买一块肉，知道这块肉被生产出来的全过程。

·在信息服务环节，实现了便捷化、个性化。

这四个核心环节的改变，改变了整个农业行业。

今天的组织管理所要解决的，是如何让组织具有面向未来的能力，而不是传承经验的能力。

怀特海的《教育的目的》一书中的很多观点都给我以启发。他在书中阐述了智力发展的节奏特点：浪漫、精确和综合运用，自始至终地存在。第一个阶段是对于浪漫的想象，这个很重要，可以激发想象力和创造力。第二个阶段是对精确的认识、对数据的认识，通过精确的知识细节进而领悟原理。第三个阶段是综合运用，要能够综合运用知识。我借用怀海特的这些观点来理解今天的综合运用，就应该是对未知认知的能力，而不是依靠经验。

第3章 获取持续成长的管理秘诀

为什么一些企业能够持续成长，持续应对外部环境的变化和挑战，无论是技术更新、经济危机还是行业调整？六七年前，我说手机行业中接下来能超过其他品牌的一定是华为，当时没有人信，因为当时的诺基亚、三星、苹果都非常强大。可是我为什么会说是华为呢？这是因为我去华为参观时，看到了这家公司正在做的事情：判断这个行业的变化、市场的变化、技术的变化，并且做了很多超前的投入和准备。今天华为手机的影响力，相信大家都已经看到了。

在持续研究中国领先企业的20多年间，我得以接触到很多优秀的企业，也研究了很多优秀的企业，特别是那些保持持续增长的优秀企业。通过总结它们的经验，我发现**卓越企业需要具备四个管理秘诀：增长型组织思维、自驱动的变革文化、符合市场与客观发展规律的企业逻辑、管理不确定性的能力。**

增长型组织思维

20多年来深入做“中国领先企业研究”的过程中，我最深的感受就是中国企业在发展到一定阶段时，遇到最大的挑战是组织和文化的瓶颈及惯性。有人说创新难，我觉得转型比创新还难。转型比创新到底难在什么地方？难在组织思维的惯性。

组织思维的惯性有两种：一种是增长型的组织思维，另一种是非增长型的组织思维。非增长型的组织思维体现在把KPI完成，不做冒险，不尝试新的突破，按部就班。增长型的组织思维体现在不断努力去做，尝试新东西，不满足于只完成KPI。对于拥有增长型组织思维的企业而言，在任何情况下看到的都是机会，不是只看到挑战和压力。

华为顾问田涛在一次报告中说到，组织在早期要强调活力，要具有冒险精神。我们说华为把秀才造就成了战士，忽略了一个中间环节，那就是首先要让秀才具有冒险精神，这一点很重要。这难道是中国人的发明吗？这其实是真正的人类普遍的组织成长价值观。欧洲人怎么走到今天的？几百年前的西班牙、葡萄牙怎么能够成为当时的世界霸主？靠的是什么？靠的是冒险精神。当它们富裕起来的时候，就开始搞资本市场，金融至上，开始忽视实业，开始普遍享乐，澡堂多于教堂，那种狂欢的文明必然导致衰落。后来英国怎么崛起的？当时的英国女王给那些到全世界掠夺财富的英国海盗们颁发了批文，叫“探险”。正是这种掠夺式的探险，才使得大英帝国在它的巅峰时期统治了整个世界的一大半。我想田涛用“冒险精神”做比喻，正是在强调在组织文化中，需要具有不断冒险的精神，而不是安于

现状的精神，具有这样精神的组织会拥有增长型组织思维。

增长型组织思维是极为重要的，它包含下面三方面的内容：从外向内看的思维原则，鼓励探索与宽容失败的思维模式，打破边界的思维方式。

从外向内看的思维原则

企业组织与企业管理者能够基于外部而不是内部，基于顾客而不是自我，基于市场而不是产品，基于行业而不是资源，基于变化而不是历史，来分析问题与理解企业自身，我把此定义为组织思维原则，并坚持要求企业组织按照这个基准展开思考与工作。从外向内看的思维原则包含以下几个核心内容：第一，必须从外审视你的企业；第二，不断重新定义对市场、对行业的理解；第三，利用一切技术和机会明确顾客需求；第四，不断重构企业的核心能力。

以我自己在新希望六和集团的实践为例，2013年10月，中国饲料行业的许多同行在上海聚会交流，探寻这个行业最大的变化是什么。大家认同我的判断，即改变表现在以下三个方面：第一，行业的评价体系完全改变了。以前是农民评价饲料企业好不好，现在是消费者评价饲料企业好不好，产品安不安全。第二，供应属性变了。以前是提供产品，现在是提供安全可靠。第三，增长方式变了。以前是扩大产能，实现规模增长，现在是产能过剩，创新增长。评价体系、供应属性、增长方式都变了，这时候对行业的定义也就随之改变了。

我想其他行业也如农牧行业一样遇到了这个难题。这个难题就是行业的定义会变，你不能用你的经验、历史再来规划你所在的行业，如果你依然那样做，被淘汰也就是必然的了。从某种意义上讲，重新定义行业产生了更多的机会，所以需要企业拥有从外向内来看的思维习惯。

鼓励探索与宽容失败的思维模式

人的创造力决定着企业的成败。鼓励探索和包容失败的思维模式，需要企业组织，尤其是核心管理团队养成这种默契以及评价习惯。鼓励探索与宽容失败的思维模式有以下几个核心内容：第一，在企业价值共识约束下的自由发挥；第二，奖励探索；第三，包容失败。

人才的培养最重要的是价值共性的形成，有明确的价值观指引，才能保证行动的有效性。对于人才本身而言，他们具有创造力，同时也可能带来破坏力，因此在共同价值观约束之下是一个极为重要的前提条件。在企业中流行着一种“能人”的说法。这些“能人”直接影响着企业的经营绩效，如果他们不作为，绩效立即波动，正因为如此，“能人”常常要求企业为他们打破规则，为他们做出很多组织约束上的让步。请注意，在这样的情形下所获得的企业绩效，是极为危险的，因为无约束力的人才，是一种极不负责任的创造力，这并不是我们所提倡的。企业价值观共识前提下的创造力，才是我们所提倡的。

所以，企业需要“对的人”，而不是“能人”。华为提倡的“以奋斗者为本”之“奋斗者”是对的人；英特尔公司提倡的“我们欣赏战败的人，而不是气馁者”，“战败的人”也是对的人；杰克·韦尔奇强调所谓的忠诚，不再是对企业实体付出时间而是在外部市场上取得胜利的人们之间的一种默契，这也是对的人。判断一个人是否是人才，不是看他创造了多少业绩，而是看他在共同价值观下创造的价值。

包容失败是组织获取创新的一个根本性基础。有关因失败而获得创新

与机遇的例子数不胜数，我在这里不一一列举了。之所以把这一点作为核心内容提出来，是因为中国传统文化中固有的习惯往往不能够包容失败。在2016年里约奥运会上，中国女排的胜利让中国人极为振奋。2016年8月21日，女排决赛的电视收视率接近70%。30多年来，女排精神鼓舞着几代人在逆境中崛起。永不放弃、永不言败的团队精神是女排精神的内核，所以郎平才会说，“女排精神不是赢得冠军，而是有时候知道不会赢，也竭尽全力！”

我喜欢华为对于创新与研发的设计，华为每年把销售收入的10%~15%投入到研究和开发中，这是一个巨大的数字。其中30%用于研究，研究是一项不确定性的工作，需要鼓励探索与冒险，华为设定的一个收敛值是0.5，也就是说，允许有50%的失败。在华为看来，这不叫失败，叫探索。一个包容失败的华为，才会有如此巨大的竞争力与增长能力。

打破边界的思维方式

企业组织与企业管理者能够突破固有的边界、管理方式以及体系，为市场与顾客服务，而不是为组织内部的制度和系统服务，我把此定义为打破边界的组织思维方式。

打破边界的思维方式有如下核心内容：第一，用平台取代层级；第二，协同提升分工；第三，整合优化资源。

传统的组织管理是一个围绕着层级结构而展开的权力与责任体系。在层级结构之下，无论如何强调合作，无论花费多大的努力去打造一种合作的企业文化，组织成员还是会回归到岗位角色，这是必然的本位主义，“屁股指挥脑袋”。因此，优秀的企业都会在企业内部设立众多的发展平台，打破层级结构。海尔的“人人是创客”以及“人单合一”的组织管理模式、华为的“轮值CEO”组织模式、新希望六和的“划小单元”以及“四大创新平台”的设立，都是设立平台型组织的有效尝试且取得了显著的成效。

环境带给组织的挑战使得组织柔性显得极为重要。如果要获得组织柔性，就必须解决分工如何发挥协同效率的问题。管理成为科学是从泰勒的分工理论开始的，因为分工才有了提高劳动效率的途径。而管理的功效一定是解决效率问题。今天管理者遇到的挑战是：分工似乎成了阻碍效率实现的因素，在我去调研的很多企业中，这甚至是普遍的现象。解决这个难题的途径是用协同提升分工，这就要求每一个成员能够用系统思维和整体意识来对待自己的分工，用配合他人、达成整体绩效作为自己的工作准则，在组织内部有奉献，才会有价值创造。

整合优化资源是一种需要管理者真正理解并力行的思维方式。我们可以先从战略层面来看这种思维模式的重要性。下面借用谷歌创造价值的模式来进行说明，我们知道用户使用的谷歌的搜索服务是免费的，以吸引全球20亿人上网搜索。搜索服务提供者把这20亿顾客的资源卖给第三方，即所有想通过谷歌把他们的资讯传播给这20亿顾客的个人或机构，或许年收入能够达到2000亿美元。如果直接向顾客收费，不可能获得这样的结果。

华为曾经有一个大讨论，其核心思想是任正非先生提出的“炸开人才金字塔，与世界交换能量”。在这个讨论与共识之下，华为开始无限扩大外延，用华为分管人力资源高级副总裁的话说，就是“使内省领军人物辈出，外延天才思想云集”。这位副总裁分享了一个例子，意大利人雷纳托·隆巴迪（Renato Lombardi）先生是著名的微波研究专家，五年前，华为因为他把华为微波研究中心设在米兰。马丁·克里纳（Martin Creaner）先生是全球知名商业架构师，两年前，华为为了他在爱尔兰科克市一个不知名的小城市，设立了研究所。如今，这个“一个人的研究所”也有了20多人的专家团队。马修·雷汉尼（Mathieu Lehanneur）先生曾是卡地亚、三宅一生等品牌的设计师，现在则是华为法国蓝血研究所的首席设计师。人才在哪里，资源在哪里，华为就在那里，这就是华为的组织管理逻辑。

自驱动的变革文化

中国领先企业如何不断在转型中崛起，同样也是我一直关注研究的主题，其中一家代表企业就是美的。2011～2012年，美的用一年半的时间做全面转型，并迅速崛起。到2015年，美的的转型取得了良好的业绩以及未来的可持续性。2015年，美的的利润已经是2011年的两倍。《财富》杂志关于方洪波的封面文章对于此次转型做过描述：

“慢慢瓦解，顷刻崩塌。”方洪波提到了海明威的小说《太阳照常升起》里描述商人破产的句子。方洪波说，那时他听到了美的正在瓦解开裂的响声。2011年年中，美的的财务数字出现了三年以来的首次下滑。在销售规模同比增长近六成的情况下，其利润仅仅增长了14%，除了冰箱，其他所有产品均呈利润下降的趋势。家电业此时本已经利薄如纸，面对依然在急剧扩张的生产规模，任何波动对美的都可能是致命的一击。

方洪波率先在自己掌控的上市公司美的推动变革。他要求公司高管放弃仅仅依靠扩大规模来蒙混过关的念头，把注意力放在提高质量、降低损耗上。他提出一项名为“精品工程”的战略，并严格督促执行进度，每个部门要以月为单位做汇报，方洪波进行现场打分。他在半年的时间里，将美的原有的产品型号砍掉了7000个，停滞30余个产品平台的运行，几乎将非家电业务全部关闭，聚焦于白电板块。2011年，美的员工总数接近20万人，在大约一年的时间里，共计裁员大约7万人。到2016年，美的集团进入《财富》500强榜单，位居第481位，并以222亿美元的营收跻身全球最大的家电公司之列，这也是历史上第一家进入该榜单的中国白色家电企

业。

另一个例子是新希望六和，这家有着30年历史的公司，在2012年开始遭遇行业下滑后的首次业绩不增长。从2013年开始，新的董事会成员决定展开全面转型：一方面是战略转型，从一个传统的农牧企业转型成为农牧食品企业；另一方面是组织转型，从一个区域层级结构，转为基于顾客价值创造的组织形式。

2013年，新希望六和开始了企业变革之路，先从拆分青岛中心开始，然后是“产销分离”的业务重组，从人员到结构做出巨大的调整，之后到“划小经营单元”，再到激活个体等一系列变革。团队秉承新希望六和人的韧性，在低谷中奋起，饲料产销量依然保持了中国市场第一的位置，从此企业盈利能力开始大幅度攀升。新希望六和人克服组织变革带来的阵痛，超越自我，个人能力同时获得了大幅提升。我们经历了变革之痛，亦在享受变革之美，到2016年公司获得了历史上最好的业绩成果。美的和新希望六和都因主动转型，获得了美好的成效。

对于华为、TCL、海尔、联想、宝钢这样一直快速发展的企业而言，自我改变是其持续领先的根本动因。它们共同的特点在于能够做好五件事情，即更扎实地做事情，有强大的危机意识，能从失败中汲取价值，坚持学习与竞争，全员创新。如果想要做一家持续领先发展的企业，必须自己做出改变。这些领先企业的成功经验都非常值得我们学习。

更扎实地做事情

海尔花了10年的时间去学习如何成为基于互联网的家电制造企业，包括与阿里巴巴做电子商务，在企业内部进行全面转型。海尔直面挑战，主动转型，做事扎实，全力提升用户体验，杜绝自以为是，从正三角组织转向倒三角组织。所谓倒三角组织是指员工在最上层，而管理者在最底层，因为员工第一时间了解满足用户需求，各级领导变成员工支持者，员工需要什么，管理者就提供什么，每一个一线员工就是第一信息中心。经历了10年的转型，海尔已经是一家完全面向互联网技术的制造企业。

有强大的危机意识

华为人都是在不断的自我批判中得到提升，迅速成长的。华为以自我批判保持组织与文化的驱动力，尤其是高层管理者能够率先垂范，头脑冷静，时刻保持着足够的危机感和自知之明，不迷信自己的实力和能力；广开言路，鼓励员工自下而上地反映各种问题；不单纯依赖纵向产品，顺应产业从纵向向横向转化的趋势；不局限于高利润和模块化产品；不承认功臣，不受限于经验。自我批判的组织驱动力让华为成为领域内全球领导者。

能从失败中汲取价值

2006年，TCL出现了亏损，但它并没有因此受到打击而不作为。失败是企业开拓过程中会遇到的挑战，关键在于其是否能够正视失败，冷静地分析、反思和总结。为了让失败变得更有价值，TCL做到了这一点。从2006年开始，TCL进行文化变革：“三改造，两植入，一转化”。公司上下进行文化改造，从中层开始培养精英，在企业内开展“鹰系工程”；聚焦核心业务，提升核心竞争力，很快重获新生。

坚持学习与竞争

与大象共舞的联想，是坚持学习与竞争的标杆。联想走到今天，很大程度上在于它能够不断向领先的企业学习，从学惠普，到学IBM，然后学苹果。联想多元化受挫后积极进行调整，在摸索中学习国际化，组建国际化团队，虚心学习，不断摸索，快速成长，自我超越。

全员创新

面对行业危机，宝钢以自我转型实现了持续的发展。钢铁行业最近10年遭遇到了巨大的挑战，宝钢在此行业不景气的背景下，寻找到了自己的路径，取得了宝贵的成效。它坚持从数量发展转向内涵发展，建立全面的内部创新激励和培养机制，用创新获得发展。它鼓励全员创新，实施“金苹果”计划与“蓝领创新”工程，建立以研究院、工程项目和生产现场为核心的三位一体、协同互动的体系架构，建立职工经济技术创新小组，将创新意识渗入每个人的DNA中。

管理者是否能够成为变革的领导者，决定着企业是否可以获得持续成长。企业需要的真正领导者是影响力超越其权力范围的人。因此，变革可以由任何人来带领。这些能够持续成长的企业都会拥有真正有效的价值观，也就是企业文化。企业价值观让企业能够形成开放、融合的品性，同时塑造员工，使其拥有这种品性。文化与人的成长，让企业不再依赖于个人的能力，而是彼此相助，彼此分享。责任与协同成为企业的坚实基础。

符合市场与客观发展规律的企业逻辑

与大家简单分享一下，我在理解农牧行业变化时所感受到的市场客观发展规律及逻辑。通过对美国饲料企业的研究，我发现，首先，行业内的重组和整合将是未来的发展模式。其次，未来50年，随着世界人口的增长，将需要两倍于现在食物供应，其中70%的食物必须依赖科技发展带来的效率提升。再次，美国农牧领域的企业家通过对行业发展的历史总结得出如下经验与教训：要不断进行技术创新，使食品生产透明化，将农业放在首位，并且要齐心合作。最后，关于未来的发展机会结论是：针对技术、知识转让展开全球范围内的合作；以食品供应安全为基础，从而与消费者建立信任；鼓励下一代投身于农业生产；共同解决全球温饱问题。

改革开放后，中国农牧行业经历了四个发展阶段。第一阶段是工业化，代表企业是希望集团、正虹集团，这个阶段是让养殖科学化、工业化的过程。第二阶段是产业化，代表企业是山东六和、广东温氏等，这个阶段是饲料生产规模化、产业化的过程。第三阶段是专业化，代表企业是广东海大、北京大北农、江西双胞胎等，这个阶段是饲料专业化生产与专业化服务的阶段。第四阶段是安全可视化，代表企业是正大食品、双汇食品等，此时企业向消费端转移，提供可靠性。

可以说，在改革开放后前30年中，中国农牧企业是1.0版，即“公司+农户”的模式，主要解决规模问题。到2010年，中国农牧企业进入2.0版的发展模式，我称之为“基地+终端”的模式，养殖过程可视化，终端食品可视化，为消费者提供安全、可靠的产品，解决食品安全问题。

在对农牧行业市场及发展逻辑认识、分析的基础上，新希望六和清晰地提出了转型的纲领，即“三大战略信念”。

第一大战略信念：农牧行业正在进入提供可靠性的新纪元。消费端的需求改变，导致农牧行业产业价值链的核心价值发生根本性的改变。这就要求农牧企业必须具备提供“可靠性”的能力。从“提供产品”到“提供可靠性”，是这个时代农牧企业变革的本质，它将把整个行业带入一个全新的纪元。新希望六和在商业模式上转型，就是要在这个领域获得无可争议的领导者地位。

第二大战略信念：新的产业合作者正在涌现，形成新的格局。由于资本与资源的重组，大批原本与农牧不相关的人，突然成为农牧行业的重量级客户、参与者，自然使得市场格局发生新的变化。国际市场农牧企业的重新整合与分工迫使我们尽快调整。我们的转型要致力于服务这些新的客户，与这些新的客户一起进行更大范围的合作，从而在新市场格局中占领先机。

第三大战略信念：生活方式发生重大改变，因应而改变的企业会获得新的成长。互联网技术带了颠覆性的变革，使得社会生活中的方方面面都发生着根本性的改变。这些改变将带来挑战与机遇。企业主动的自我变革会从文化、组织结构、领导力提升上做出努力，同时对自己所面临的挑战有着清晰的认识，以明确的战略和坚决的措施实施转型。

从自身的实践以及优秀企业的发展中可以看到，对于企业是否拥有符合市场与客观发展规律的逻辑，需要从两个维度进行思考与判断：一个维度是顾客，另一个维度是技术。

着眼于顾客是关键

真正影响企业持续成功的主要重心不是公司的战略目标，也不是发展战略和运营管理的流程，而是专注、集中于为顾客创造价值的力量。聚焦于为顾客创造价值是经营的第一个关键基本元素，正如彼得·德鲁克所说：“企业存在的唯一目的就是创造顾客。”

很多企业在过去的30年间，经历了巨大的变化：制造活动实施了全面质量管理，供应活动努力向即时管理方向过渡；信息技术的运用使得企业内部大量的文字工作被替代，管理人员的数量也在减少；互联网技术导致商业模式创新层出不穷，人们趋向于不断创新、迭代甚至颠覆等。但是，我最为惊讶的是在这一切努力的背后，对于顾客所做的努力并没有太大的改变，确切地说就是企业的经营没有什么改变，甚至很多时候这些创新只为创新，并没有从顾客价值层面上做出努力。

新技术的出现，特别是数字技术的出现，让很多人以为可以通过技术了解顾客，但是要知道，这些技术并不能替代企业领导人对顾客的直觉，事实也许刚好相反，是因为对顾客具有敏感性，进而才体现出了数字技术的价值。

然而令人遗憾的是，很多领导人对此并不擅长。更令人遗憾的是，那些身居高位的管理者对顾客需求的理解、对顾客体验的把握，已经相当生疏。他们只是关心公司财务业绩，关心企业自身的状态，熟悉自己过去的经验；对于了解顾客体验，以及在此基础上设计并选择可能的发展道路，几乎没有兴趣或者没有想法；很多高管几乎不知道企业的顾客是谁，几乎

不到一线，而仅依赖于数据报表。大数据能帮你分析客户行为，但不能告诉你应该聚焦哪个细分市场，不能告诉你顾客的真实感受，不能告诉你应该在哪里主动出击。

在理解顾客的真实体验，寻求数字与真实之间的关联，了解企业与顾客的关联，以及最终做出判断决策等方面，还是需要依靠人的智慧。

如何培养对顾客的直觉判断？如何关联顾客需求？深入到一线，与顾客在一起是真正的解决之道。比如，苹果的乔布斯及亚马逊的贝佐斯对顾客需求的敏锐观察及精深把握，更是登峰造极，令人钦佩。三星的李健熙则从另一个方面让人赞叹，他要求自己 and 三星的管理层，都必须使用同行的产品而不是三星的产品，因为这样可以换个角度去理解顾客需求。稻盛和夫先生在带领日航恢复盈利时，采用的方式也是一样的，他选择自己去坐经济舱，一方面能够体验顾客的感受，另一方面能够亲近一线员工。正是由于他能够深入到顾客和一线员工之中，日航在他上任的当年就扭亏为盈，并取得历史上最高盈利的结果。

今天是一个剧变的时代，无论变化的是什么，政策环境、全球化冲击、社会潮流还是技术革新，**不变的关键永远在于捕捉顾客痛点、解决顾客问题、为顾客创造价值。**

关注技术变化是核心

有一组数字让我很受触动，2018年，阿里巴巴7.3万名员工创造了2502.66亿元人民币的收入，人均产能340多万元，这意味着什么？意味着互联技术带来的价值是一个你不得不关注的话题。

WhatsApp是数字化企业的一个典型代表。该公司于2014年2月被Facebook以19亿美元的天价收购，其独特价值就在于既可以保护用户隐私，又能实现即时信息通信。数字化企业的最大特点就是能快速扩大规模，这不仅是因为投资者对它们趋之若鹜，更是因为它们自身在成本结构及资金投入方面的巨大优势。当WhatsApp被收购时，员工总数还不到50人。

对于传统企业而言，完成数字化改造并从中获益是一件非常困难的事。这些企业通常都有成千上万名员工，在厂房及设备固定资产方面投资巨大，也会进行技术投资，但其目的主要是更换现有设备或提高其使用效率，而非进行数字化改造。

正如通用电气电力及水处理集团总裁史蒂夫·伯茨所说的那样：“当今时代，所有企业领导人都必须对大数据有所了解，不仅要知道它是怎么回事，而且要懂得如何加以利用。每个人都必须从头开始，重新学习。”这也是给中国传统制造企业管理者的建议，不管是否有资本投入，数字化改造都需要从头开始，重新学习。

管理不确定性的能力

应对不确定性，并把不确定性转化为机会，需要管理者做到以下三个方面。

识别不确定性

拉姆·查兰在《求胜于未知》一书中界定了不同类型的不确定性。他把不确定性分为以下两种：第一种叫经营性不确定性，在一定程度上存在于预知范围之内，并且并不对原本的格局产生根本性影响。经营性不确定性不会改变大的格局，但是会影响企业的盈亏。第二种叫结构性不确定性，它会改变产业格局，带来根本性影响。因此，识别结构性不确定性才是关键。

坦白来讲，大家对经营性不确定性多少会敏感一点，因为人们对盈亏很敏感，但是对结构性不确定性很多人并不敏感。值得注意的是，今天，企业所面临的正是结构性不确定性。

这种极具颠覆性的结构性不确定性是全球性的，而且会像原子裂变般势不可挡。由于有了低成本的互联网及无线通信，从理论上说，全球70亿人口中的每个人都可能成为变革的始创者，也都能感受到时代带来的改变。来自印度贾巴尔普尔县的17岁少年阿莫尔·巴韦，就是这样的幸运儿。他是麻省理工学院与哈佛大学联合资助的在线教育平台上的学习者。全球有80万人学习edX的在线课程，当然阿莫尔也是其中之一。2013年3月，阿莫尔收到了麻省理工学院的录取通知书，因为他在电子电路课程中成绩优异，排名前3%。他在接受《金融时报》采访时说：“我从没想过有一天能离开家乡。在线教育开启了我新的人生，让我有机会进入像麻省理工学院这样的世界一流学府深造。”

阿里巴巴识别了结构性不确定性，最快意识到消费会从线下移到线

上。当线上消费人群更快速地增长时，阿里巴巴就得到了大机会。蚂蚁金服估值为什么会比现有的银行估值还要高？原因就在于它所拥有的消费人群，有可能把银行金融服务的逻辑给颠覆了。换句话说，蚂蚁金服提供的增值服务，可能是未来银行要调整的服务方向。一个可见的人群、符合市场规律的商业模型，再加上企业有自我革命的文化根基，这种估值一定会被明晰的。

通常当结构性不确定性初现端倪时，很多人会将之误判为这只是对现有业务的挑战，甚至会单纯地认为，是销售队伍或者一线员工不努力造成的结果。比如，面对连续业绩下滑的情形，企业领导人很可能将其归咎于团队执行不到位或者竞争对手太强劲，很容易忽略了另外一种可能，即这是整个行业及相关生态体系正在发生结构性变化的前兆。

在这样的情形下，管理层最应该想到的是：也许顾客需求已经变了，结构性不确定性已经出现了。如果想要识别不确定性，管理者一定要对变化敏感。

与不确定性共处

事实上，绝大部分人是无法找到结构性不确定性的。对于大多数管理者而言，与不确定性共处是首先需要拥有的能力。怎么拥有与不确定性共处的能力？管理者需要做出以下四个方面的努力。

第一，改变自己。这不是讲口号，而必须是真实的行动。改变自己最需要做的事情是什么呢？就是在内部进行自我革命，这个是最重要的。比如管理者常常在企业内部提出“改变自己”的理念，但是当调整一个组织成员的分工时，大家都会紧张；管理者一直说“改变自己”，可是原有的任何结构都不愿意动。2016年华为的销售收入达到5200多亿元，并设定了一个3年达到1000亿美元的目标。华为能够做到这一点，缘于它所倡导的“自我批判”的文化，即要不断超越自己。这家公司一直用极强的“危机意识”推动自己成长。

第二，双业务模式。企业需要驾驭双业务模式，即现有主营业务与新的业务。应对不确定性需要有新业务，所以大部分企业需要转型。有人问我，怎么能够保证转型成功，或者怎么能够保证投资人会持续支持做转型？我认为只能用两个保证：**第一，现有主营业务不能因为转型出现下滑；第二，必须全力以赴保证新业务成功。**企业一定要有能力做双业务模式，不能用转型做借口，不能因为转型要亏损一段时间就拒绝转型，这个理由不成立，因为资本和市场都不会给你这个机会。管理者必须成为驾驭双业务组织的高手，必须能够驾驭长期发展与短期目标之间的动态互动。

第三，打破平衡。打破平衡同样从内部开始，其核心是不要担心“出

现问题”，不要怕“出现冲突”，有问题就有可能有机会，有冲突就有可能有创新。所有“变”的发生，都可能是一个机会，所以不要怕变化，变化中才会有机会。更重要的是，通过打破平衡，让更多人脱颖而出，发现新人才，进而带来更大创新的可能。企业管理者需要不断打破内部的平衡，不断挑战企业的高度和界限，让企业处在自我改变和动态之中。

第四，顾客体验。让企业面对不确定性的核心关键是与顾客在一起。保有对顾客体验的忠诚，能够以顾客体验作为评价标准的企业，才会是一家可持续的企业。

有定力

不确定性对每个人都是一种考验，这需要内心的定力。无论采用什么方式和途径，获得内心的定力的确是非常重要的，因为这直接影响到组织能否管理不确定性。定力来源于四种最重要的心态，它们分别是：积极的心态、归零的心态、开放的心态以及确信的心态。

积极的心态

山东六和集团创始人张唐芝先生说过一句很好的话：“凡事往好处想，往好处做，必有好结果。”这句话给了我很大的帮助，也让我借此可以积极去面对很多挑战和压力。很多时候人们没有解决问题，或者出现很多冲突，其根本原因可能是把事情想复杂了，甚至把人想坏了。但是如果持有“凡事往好处想，往好处做”的心态，这一切都可以转化。我自己的感受是，对任何要做的事情，单纯去做，结果自然而然成。

在不确定的环境下，对模糊性和风险的承受能力是关键，同时控制风险也是一个基本的要求。所以Facebook的创始人说：“最大的风险是你根本不去冒险。”是的，这种积极的心态是极为关键的，如果没有积极的心态，很难迎接不确定性。

归零的心态

归零的心态可以帮助人们面向未来。要学会归零，因为纠结于过去，对于将要发生的事情而言，是没有意义的。每一个未来都需要面对新的挑战，需要新的成功来佐证；每一个未来都会产生新的问题，需要新的解决

方案。就我们所学的知识而言，我希望能够运用它们去看未来，而不是用以总结过去。

比如，和EMBA的学生交流，有些学生学完了课程之后，发现自己很多东西都不懂，这是真学到了。有些学生发现原来老师讲的东西自己都做过了，这些同学令人担心，因为他只是在验证自己已经成功的东西。最怕的是第三种情况，学完了之后才发现原来老师讲的都没用，还是自己最厉害。后两种情形，都说明学生没有进行心态归零。第三种学生不仅没有归零的心态，连学习的心态也没有。这里有一个道理大家要懂：如果我们学的知识都只是为了证明过去的话，这些知识确实没用。要知道，心态归零不仅仅是一种训练，也应该成为一种习惯。

开放的心态

你一定要打开自己，真正、彻底地打开。“打开”这个词是非常有意思的，它是要由内向外推开，不是拉开，因为拉开是从外往里。只有打开才能包容、接纳，才能真正理解这个变化。包容、接纳也是对自己的要求，包容自己，接纳自己，这样才可以在遇到挑战和冲击的时候，不至于为了保护自己而抵触。所以，具有开放心态的人，才能够包容变化，接纳所有，也因此可以获得成长。

确信的心态

确信的心态很重要，因为这也是一种信仰的力量。在中国文化中，有一个很有意思的现象，那就是很难建立陌生人的信任。如果无法建立陌生人的信任，更大范围的合作也就无从谈起。很多人之所以认为关系很重

要，不是大家想拉关系，很大的原因是不能信任陌生人，必须借助于各种关系来辅助以建立信任。之所以无法建立对陌生人的信任，是因为缺少确信的

心态。

在我自己的成长过程中，有三点极为重要：一是相信梦想与目标的牵引力量，这份力量不受环境变化的影响；二是相信伙伴的团队力量，尤其是要相信自己的上司，这份力量能够集结而成，并陪伴你一直前行，冲破阻碍；三是相信自己的力量，这份力量有着无限的可能，你的能力超乎你的想象。这三点要同时存在，要相信目标、相信团队和上司、相信自己，拥有这份确信的心态，会带给你无限的可能。我特别喜欢泰戈尔对于爱情的一句话：“因为相信，所以看见。”

管理不确定性需要管理者学会识别不确定性，尤其要关注结构性不确定性。管理者需要学会与不确定性共处，把不确定性转化为成长的机会，而不是成长的障碍。要做到以上两点，其根本要求是管理者需要有定力，要开放而积极地去拥抱不确定性，要用未知来认知未来，要相信集体智慧，超越自己，即可达成目标。

第4章 激活个体与组织赋能

组织管理在激活个体的基础上，还需要具有驾驭不确定性的能力，这就需要回答如何构建管理新范式中“价值共享系统”的问题，需要从管理运行的逻辑、分工法则、协作体系、柔性化程度几个方面做出根本性的改变，其核心是组织转换自己的管理功能，从管控转向赋能。因此，激活组织，打造价值共享系统，为个体赋能，成为组织管理的新内涵。

效率来自协同而非分工

自从泰勒的《科学管理原理》面世，管理成为科学并被广泛运用到企业及各个领域，由此而演变发展的组织管理理论，也沿着分工这条脉络延展开来。为了不断获得更高的管理效率，分工的效能也被不断强化，用分工所获得的相对稳定的责任体系进而又推进了绩效的获得，分工成为主要的组织管理方法。

但是，互联网技术的出现打破了“稳态”，企业已经不能够仅从行业或者企业自身的视角来理解环境，需要一个更加广泛的视野、更加互动的关联以及更加开放的格局，这更类似于一个“生态系统”的逻辑。我们会看到一种与之前完全不一样的情形出现，那就是管理的效率不仅来自分工，更来自生态系统中的协同，因而要求组织具备一些新能力：“强链接”能力、构建柔性价值网能力以及形成共生逻辑能力。

组织的“强链接”

组织生存在一个无限“链接”的空间中，企业内部必须是开放的、社区化的组织形态，而在企业外部则表现为以顾客为核心的相互链接的价值共同体，其基本特性是：企业内部多元分工，顾客与企业之间多向互动；在价值网里，每一家企业的角色都随着消费需求而变，并在不同的价值网里扮演多样化的角色；在价值网里，各角色之间是“超链接”和松散耦合的关系，已经不再是管控与命令式的关系。

人们不再满足于获得产品，不再满足于原有的供应链模式，相反，人们需要介入到产品设计、生产甚至交付的全过程中，以销定产，C2B模式会成为满足人们需求的一种趋势；产业价值链的模式，也会从线性、固化的供应链，向柔性的协同价值共同体不断演化，这一切都要求组织具有一种新的适应能力——“强链接”能力。

在淘宝、苹果AppStore、Facebook社交网络等云平台上，消费者已经是积极能动、有能力、有判断、有选择的“链接”价值共创者，他们的需求不断地被激发出来，他们的参与能力也不断地被释放出来。面对这样的消费群体，企业需要足够的“强链接”能力，方可与其共处。

柔性价值网

一直以来，如何提高供应效率，如何让供应者与消费者之间形成契合，真正发挥供应链的价值并让消费者感知到，是工业时代最具挑战性的一个话题。在对中国领先企业进行长达20年的研究过程中，我发现协同供应以快速响应市场和顾客，是一家企业保持领先的根本能力之一。

最近几年来，供应链管理让位于价值网协同的共识，促使人们寻找实现这一共识的途径。云计算和大数据的出现，让这一共识有了实现的可能。新希望六和基于互联网技术搭建的“猪福达”平台，吸引了超过40万个养殖户，这使得每一个养殖户与消费者、新希望六和之间达成高效的价值网络，从而保证养殖过程可控，并与行业、市场做出有效的互动，进而提高养殖户的价值回报。

不久的将来，单向、僵化的供应链，将不再是企业间主要的发展模式，而灵活动态的价值网络协同模式将变得越来越普遍并产生良好的成效。这有点像体育运动队的模式，为了迎战奥运会，组建国家队参赛，围绕着这一目标，聚集最好的选手、教练、队医、设备及其他必要的构成要素。一个强大的国家队，一定是各种强大要素的组合，进而形成一个强大的价值网络，以确保在奥运赛上取得成功。奥运会结束后，比赛队伍将解散。

按照这个模式，企业完全可以以消费者为中心，快速组合有效的价值协同者，让不同要素在一个共同目标下工作，并完成这一目标。一旦消费者的新需求出现，同样可以围绕这一新需求，构建一个新价值网，由新价

值协同者提供新价值，这就是构建柔性价值网。

共生逻辑

企业需要拥有一种能力，连接上下游的合作伙伴，连接相关产业的合作伙伴，还需要和其他产业、资本、顾客组合在一个共同生长的网络中，这由“共生逻辑”统和而成。微信是一个好的例子，它所构建的共生逻辑，连接了相关与不相关的合作伙伴，连接了一个又一个个体，让全新的生活以及共生的意义被创造出来。

商业模式创新已经是今天企业应对变化的基本选择，而创新商业模式的核心是构建共生逻辑，以达成价值共生，共同生长。所以，无论企业目前处在什么阶段、什么位置，形成共生逻辑都是一个必要的选择。共生逻辑与价值链（产业链）之间的根本区别是，前者注重共同成长设计，后者注重价值分配。在一个重新定义价值的环境下，分配价值的可能性将变得越来越低；只有成长才会创造价值，也才有可能带来价值共享。

伊丽莎白·拉威尔在其《利用群体智慧》一文中说：“无论公司是否喜欢这一点，它们都是一个生态系统的一部分。除非公司承认自己与其他‘物种’——包括顾客、供应商、合作伙伴、NGO、创业公司、大学以及学术机构——是互相依存的，否则将越来越难以存活。”有人问我，什么样的企业在今天以及今后可以存续下去，我的回答是：把合作能力整合到管理之中的企业。

激励价值创造而非考核绩效

我在2016年12月29日与华为创始人任正非有过一次交流对话，这段内容也引发了广泛的关注，交流从姚老师谈他一个朋友新进入开始。姚老师的这位朋友是一位技术专家，他觉得最开心的是，华为对他没有进行硬性的考核，而是让他安心研究。姚老师关注地问道：这样的管理方式，是否会得不到研发结果？

做出来的是天才，做不出来的是人才

任正非说，在华为，研发创新做出来的是天才，做不出来的是人才。华为的容错率是很高的，它在研究上允许大家犯错误，给予研究人员时间和空间安心去做。因为能够成功的项目非常少，所以做出来的就是天才。而项目失败的研究人员，经历过失败，知道失败的滋味，同时努力过、奋斗过，所以一定可以更好地总结过去，不重复犯错误，继续前进，这正是公司所要得到的人才。

如果宽容失败，是否在创新上的尝试太过发散呢？任先生回答说不会。华为是一家有战略耐心的公司，所有的创新和尝试，都是在主航道上做出的选择，由战略做出界定。所有创新项目的选择，已经通过战略做出筛选。任先生将张开的双手慢慢收拢，“做一个形象的比喻就是把所有的信息广泛纳入到战略框架下，然后筛选出与战略相适应的项目。这些筛选出来的项目才会进入公司创新项目集群中，组合各种资源付诸实施。”

这个过程可以用两组数据来说明。据了解，华为2016年研发投入120亿美元，其中30亿美元用于研究创新，涉及2万人，这是一个金钱变知识的过程，即把广泛的信息最终变成与华为公司战略相匹配的知识。其中用于确定性开发90亿美元，涉及6万人，这是一个知识变金钱的过程，即把与战略相关的知识转化为华为的技术与产品，让华为具有持续的市场竞争力和战略上的领先能力。

华为认为，做产品不能投机，必须目光长远，投资一些不能立竿见影的项目，但是也不能漫无目的地投资。例如，华为在2008年就决定投资做

一枚芯片（通过华为资料了解到），当时一位高管对团队说：“可能在我的任期内，大家是见不着这枚芯片上市了，但是为了长期竞争力还是要投资。果真，到了2011年年底这枚芯片才研发出来。”

很多企业无法解决短期与长期发展的平衡问题，任正非的“金钱变知识，知识变金钱”的逻辑，可以给大家更好的启发。发展企业一定要有战略耐心，拒绝机会主义，一定要有长期的投入，不要只关注眼前的竞争。要做到这一点，则需要企业内部形成一种战略共识、长期观念以及价值创造的逻辑。

人人都是自己的CEO

“有尊严地放手吧！”这是《失控》这本书给予我最大帮助的一句话。很多时候，我们无法放弃过去的经验和认知，总是认为已经具有的能力是一种核心能力，这本书无疑从一个全新的角度，让我们好好地认知自己与改变的环境。这本约20年前出版的书，在今天互联网行业中得到了出人意料的热烈响应，很大程度上是因为这本书给出了一种暗示：不必困惑于互联网带来的复杂格局，自然界的很多生态系统同样没有自上而下的管理体系，同样可以实现秩序。

生物学对“共生”的概念是这样描述的：共生是生物在长期进化过程中，逐渐与其他生物走向联合，共同适应复杂多变环境的一种生物与生物之间的相互关系。它不是共生单元之间的相互排斥，而是相互激励中共同合作进化。这种合作进化不仅可能产生新的单元形态，而且可能产生共生能量和新的物质结构，表现为共生个体或共生组织的生存能力和增值能力的提高，体现共生关系的协同作用和创新活动。

日本的稻盛和夫运用阿米巴经营模式，创造了经营上的神话；美国全食超市的发展也给出例证；中国海尔“人人是创客”的组织变革实践，把6万多名员工转变为自动自发的2000多个自主经营体，并使每一个经营体就像一家自主经营的公司，让每个人变成自己的CEO。这些领先企业的实践表明，今天企业的发展需要遵循“共生”的逻辑，而其带来的核心变化，就是独立个体的价值创造。

价值创造在组织管理中是根本性的追求。在大部分的组织管理中，人

们之所以关注绩效考核，是缘于把绩效考核等同于价值创造。在无法界定个人价值或者组织价值大于个人价值时，绩效考核无疑是一种有效的管理方式。但是同样需要关注的是，绩效并不等同于价值创造，有时候，绩效考核恰恰是扼杀价值创造的手段。当人们习惯于绩效考核时，往往会满足于静态的工作，满足于完成指标，不会主动与顾客关联，这使得注意力转向了内部而不是外部；更可怕的是，绩效考核会使员工养成满足现状的习惯，没有创新和冒险精神，不愿意做出超值贡献，形成一种非增长型的组织思维惯性。也许是在这个意义上，一些企业提出去KPI，是有道理的。记住，重要的不是绩效考核，重要的是价值创造。

新文化

自从文化被发现对各种组织的过程能产生影响这一事实之后，管理者很想知道文化在何种条件下可以成为持续竞争优势的一个来源。巴尼认为让组织文化提供持续的竞争优势，需要满足三个条件：

第一，文化必须有价值，其必须能够使一家企业所做的事情带来高的销售收入、低成本以及高的边际收益，或者让企业以其他方式增加财务价值。

第二，文化必须是稀有的，其必须有与其他大多数组织不同的特点。

第三，文化还必须是难以模仿的，没有这种文化的企业无法进行那些可以改变其文化并使其生发出该文化的活动，如果它们试图模仿这些文化，相对它们试图模仿的企业而言，将会有许多不利（声誉、经历等）。

企业文化的本质是行为习惯而非概念，当文化从理念转化为行动时，文化才能奏效。

作为文化的核心，价值观应当满足上述所有要求并成为一种核心竞争力。但是，价值观是否能够产生绩效不仅取决于价值观本身，更取决于价值观的管理。事实上，是价值观的管理而不是价值观本身令竞争对手难以模仿，且其构成了组织真正的竞争优势。这个逻辑正如一句格言所说的：每个人都知道成功的方法，但只有少数人能真正去做。

价值观驱动

在持续研究中国领先企业的过程中，有两家用价值观驱动的企业让我印象深刻：一家是阿里巴巴，另一家是华为。

闻味官

阿里巴巴从2003年开始采用了一种新的方法来进行价值观管理，即价值观考核。它与那些仅仅聚焦于关键业绩指标的一般公司的考核体制非常不同。两个基本的考核维度将图4-1分成了四个象限：一个维度是传统的业绩因素，另一个维度是创新的价值观因素。

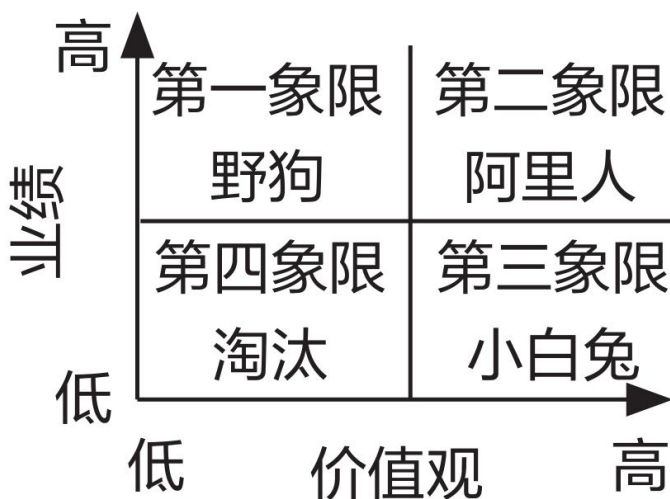


图4-1 阿里巴巴考核体系模型

一个有高业绩的人在一般的企业里会有很好的评价，但是，在阿里巴

巴还不够，如果其价值观得分是低的，则他不会是一个能够胜任工作的人，从而会落在第一象限，这类员工被比喻为“野狗”。相反，有的人可能在价值观上获得高分，但如果不能取得高的业绩也不合格，会被称作“小白兔”，落在第三象限中。只有第二象限的员工是被鼓励的，被称作“阿里人”，其价值观得分和业绩都很高。落在第一象限和第三象限的人应当自我调整以成为“阿里人”。当然，没有公司会要第四象限中的价值观和业绩都低的人。

阿里巴巴的价值观考核方法被称作“六脉神剑”，由分别包含五个项目的六大方面构成。考核的方法是“通关制”，对于每一个由五个项目构成的方面，如果一个人的第一个项目没有做到，那么即便他的其他项目都做到了，也没有任何作用。

闻味官是阿里巴巴的创新设计，用来考察求职者的价值观并选择与阿里巴巴价值观相匹配的新员工。

例如，阿里巴巴是一家非常强调梦想和使命的公司，因此，当面试人员不厌其烦地告诉求职者阿里巴巴的价值观时，闻味官会观察求职者的表情、态度以及行为，那些表现出较低的兴趣并且聚焦于工作收入的求职者将毫无疑问地被淘汰。此外，阿里巴巴也是一家鼓励合作的公司，并且是一家将组织目标看得比个人利益更加重要的公司，因此，闻味官可能去“闻”求职者的自我感觉。很多求职者会因为太以自我为中心而不能被选中，而有些求职者声称他们非常热爱阿里巴巴，但他们无法具体说出热爱哪一方面，这些人也同样会被淘汰，因为他们不诚信，这与阿里巴巴的核心价值观是相违背的。总之，不论求职者是否有很强的能力，在招聘过程

中闻味官拥有一票否决权。闻味官的面试已经成为阿里巴巴价值观考核的重要方面。

马云欣赏中国的太极哲学，其由阴阳两面构成，阿里巴巴的选拔和考核机制的原理正是基于这种哲学，如同马云所讲的，价值观的功能就像道德相对于法律的作用一样。

危机意识

不安全感，是一种意识，更是大公司领导者积聚能量的内心动力——危机感常在，最终会让公司这个机体保持对外刺激的敏感性，保持一种警惕和临界状态，然后才有可能保持人们常常寄望于大公司所应该具有的“活力”。

“华为没有成功，只是在成长”，这是任正非对华为发展的自我评估。你很难从任何一个角度看到任正非充满信心的一面，他认为，无论发展怎样，至少有三个问题是始终不能回避的：

第一，不能相信自己无所不能。即使华为在集聚人才、资本、技术，但是是否可以持续掌控行业发展的脉络，是否能维持强大的盈利能力，都不可预见。

第二，市场只靠纵向产品是不够的。整体通信领域一直遵循着纵向产业模式向横向转换的趋势，也就是说只提供纵向产业模式中的产品已经不能获取更多的市场，只有扩大该产品的横向市场能力才能继续创造新的利润体系，华为手机、华为体验店都是华为转型和创新阶段的举措。

第三，高利润和模块化产品可能带来困境。在通信制造业领域里，一个足够长的产品线中往往潜伏着无数的敌人和对手，创新规则、行业变迁、竞争重点随时都可能让利润点转移，华为是否做了足够的准备？

任正非说：“10年来，我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，有的只是危机感。也许是这样，华为才存活了10年。我们大家一起来想怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

任正非是一个敢于自我否定并把自我否定作为一种领导者关键气质的人。

·2001年是华为飞速发展的一年，外界称那段时期是华为的春天。但在春天里，他在内部会议上提出华为要为过冬做准备，这曾被IT企业称为行业的盛世危言。也正是在他的倡导下，华为人始终没有放松学习。

·2010年，当华为已经成为全球通信行业的领先者时，他又提醒华为管理者“让听到炮火的人做出决策”，全力打造企业的管理转型。

·2012年新年时，他再一次创造性地设计了“轮值CEO制”，带领这家已经站在行业高端的企业进行全面的组织转型。

面对跨国公司，任正非并没有将它们看成简单而可怕的竞争对手，认为它们是老师，也是榜样：“它们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争对手，知道了什么才是世界先进。它们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会

了如何赢得竞争。科学的入口也是地狱的入口，进去的人才能真正体会到。基础研究的痛苦是成功了没人理解，甚至被曲解、被误解。像‘穷死’的凡·高一样，死后，他的一幅画能卖到几千万美元。当我看到贝尔实验室密如蛛网，不由得对这些勇士肃然起敬。华为不知是否会产生这样的勇士。我们常常说到安全感对于每个人来说有多重要，但对于一家大公司来说，最好的状态可能恰恰相反，没有安全感才是内心得以自我强大的好事。”

无论是阿里巴巴，还是华为，这两家企业都非常注重组织成员价值观上的共识，并不断用价值观驱动组织的成长，尤其是组织成员的成长。

全球思维

企业如何去寻找成长空间，是每个经营者都必须清楚的问题，答案似乎是不言而喻的：企业应该在产业机会和市场机会的生长演变中寻找成长空间。

德鲁克关于企业成长有一种说法：一个组织只能在其价值观内成长，企业的成长受它所能达到的价值观的限制。所以，企业新文化的基本特征是企业要具备全球思维的能力。全球思维的能力包括四个方面的内涵。

全球思维之系统性

企业战略的制定需要综合分析企业内外部环境，把企业放到历史和现实的时空中进行综合考虑，需要企业的资源、能力、专长与外部环境相互匹配。同时，为了实现企业战略，企业对内部资源以及专长与非专长的配置也应当从总体上考虑，注重总体最优。

系统思维还表明，企业发展是一个动态、不断发展的过程：一方面，企业战略内涵需要不断深化、丰富；另一方面，战略视野需要不断拓宽，唯有把自己放在全球时空之中的企业，才有机会找到自己的位置，才能不断贡献价值，进而得到发展的机会。

全球思维之创造性

德鲁克在其著作《创新与企业家精神》一书中，如此阐述他对于创新的认识：“创新”是一个经济或者社会术语，而非科技术语。

我们可以用萨伊定义企业家精神的方式来对创新下一个定义，即创新就是改变资源的产出。或者，我们可以按照现代经济学家的习惯，用需求术语而非供给术语对它加以定义，即创新就是通过改变产品和服务，为客户提供价值与满意度。

德鲁克认为，成功的企业家不会坐等“缪斯垂青”并赐予他们一个“好主意”；相反，他们努力实干。总而言之，他们不求惊天动地，诸如，他们的创新将掀起一场产业革命或者创造一笔“亿万资产的生意”，或一夜之间成为巨富。有这种夸张而空泛、急于求成想法的企业家几乎注定要失败，他们几乎注定会干错事、走错路。一个看似伟大的创新，结果可能除了技术精湛以外什么也不是，而一个普通的创新，例如麦当劳所做的创新活动，反而演变成惊人且获利颇丰的事业。

对于企业家而言，一项重要的挑战就是如何把稀缺的资源应用到那些真正符合企业长期战略目标的方面。

全球思维之打破边界

通常来讲，企业外部边界是企业与供应商、顾客、政府管理机构及社区等外部环境的隔膜，这些隔膜在传统组织中往往泾渭分明，使得一些组织与外部环境之间形成一种内外有别的关系。

企业借助隔膜最大限度地保护自己，讨价还价、施加压力、隐瞒信息、互相厮杀等成了必不可少的手段。泾渭分明、消极防御的外部边界造成了企业的高交易成本，阻碍了企业自身的发展。

根据热力学第一定律，孤立、封闭的系统，最后都要趋于热平衡，迟

早会“死亡”，而耗散结构理论解释，系统在与外界环境交换的过程中可以保持“活的”结构。

企业持续存在必须具备的前提条件是：充分开放，与外界充分交流能量、物质和信息，因而今天企业边界是有机的、活性的，除隔绝有害的成分以外，它必须是开放的、可穿透的。

全球思维之价值追求

施乐公司的前身哈罗伊德公司创造了一种全新的方式，获得了新成长机会。由于购买一台复印机需要4000美元，很多企业无法为此做出投入，此时哈罗伊德公司决定不直接销售复印机，而销售复印机所产生出来的复印件；每一张复印件只需要5~10美分，5~10美分复印费属于办公的“小额备用金”，秘书可以自行支配而无须申请，就是这个商业模式帮助哈罗伊德公司获得了新成长契机。这种对顾客价值的明确理解，并创造性地予以实现正是全球思维的内涵。

引用德鲁克的一句话：“所谓创新，就是市场或社会的一项变化。它能为用户带来更大的收益，为社会带来更强的财富创造能力，以及更高的价值和更强烈的满足感。检验创新的标准永远是：它为用户做了什么。”

理念与习惯

经济发展是一个文化过程，短期的经济行为可以用经济逻辑来解释。长期的经济行为，一定会用文化逻辑来解释。一个人、一家企业也是如此，这也是需要特别关注理念的缘由。

文化决定思维方式，思维方式决定人们的行为选择。以食品为例，誉满美国的首席名厨朱莉娅·查尔德因为早期不满美国人的饮食毫无文化可言，于是推行讲究的法式烹饪而深得民心；想不到美国快餐在20世纪80年代来到中国时，却成为一股潮流，很多中小小学生都喜欢麦当劳和肯德基。

为什么这一代年轻人这样喜欢美国的快餐食品？这和他们的思维方式有很大的关系，孩子接受的是“快速”和“便捷”的理念，他们的行为选择以是否符合这些理念为基准，他们不再细嚼慢咽，不再喜欢中餐的搭配和讲究，反而喜欢这些新潮的“快餐”。在他们看来，这一切都是全新的，是对过去的一种全新的变革，这正是他们所追求的。

企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒预言：“最终的竞争优势在于一家企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力。”当企业拥有这样的能力时，意味着企业拥有拥抱未来的能力。我在《从理念到行为习惯》一书中阐述过新理念的四个核心内容：归零超越、开放学习、尊重价值、拥抱未来，这四个核心内容是新理念的具体体现，企业需要开启全新理念来应对变化的环境，以此理念来锻造员工的行为习惯。唯有这样，企业才有机会接受未来的挑战，并具有面对未来的能力。

随着互联网技术的推进，在理念和习惯上的调整会显现得更加突出，环境需要有一种全新的价值取向——“试错，纠正，迭代”，一种更加包容创新的价值观，这是对每一个组织及组织管理者的挑战。如果不能拥有包容的理念与习惯，在一个需要用创造与快速变化来应对不确定性的时代，就意味着落后。

第5章 激活组织的七项工作

通过20多年来对组织行为学的教学和研究，我深刻地感受到，让组织运作更有效是组织行为学潜在或明显的目标，组织有效性是组织行为学研究最终的“因变量”。

关于组织的有效性，总是让我对组织的能效有着敬畏之心，在组织与个体之间的价值互动之中，一方面承认个体价值崛起，个体更加自主与自由；另一方面也更深地理解到个体需要在一个组织平台上工作，否则个体价值无法得到真正释放。组织有效性的四个观点会给大家理解这一点带来帮助。

组织有效性之开放系统观点

组织有效性的开放系统观点是思考组织最早和最为基础的理论，其他有关组织绩效的主要观点都是在此理论基础上的拓展。开放性系统观点把组织当作生存在外部环境之下的一个复杂有机体。作为开放系统，组织依赖外部环境获取资源，包括原材料、劳动力、资金、设备和信息等，还包括了规则和社会期望，如法律、文化等，这些都决定了组织应该如何运作。一些环境资源（例如，原材料）转化为产出并被输送到外部环境中，而其他资源（例如，劳动力与设备）则在转化过程中成为组织的子系统。组织中有众多的子系统，诸如部门、团队、非正式组织、工作流程等均作为组织中的子系统而存在。

开放系统观点主要包括两个核心内容：第一，组织——环境。根据开

放系统的观点，当组织能够很好地适应外部环境时，组织是有效的。第二，组织效率。内部运营的最常见指标是组织效率，即投入产出比。成功的组织不仅需要高效的转化过程，而且需要更多的具有适应性与创新性的转化过程。

组织有效性之组织学习观点

组织学习的一个出发点是，组织有效性依赖于组织获取、分享、使用、存储宝贵知识的能力。它包括两个主要的部分。

第一部分是智力资本。组织学习观点将知识作为一种资源，这种知识资源以三种方式存在，统称为智力资本（intellectual capital）。这三种存在的方式分别是：

·人力资本（human capital）——员工的知识、技能和能力，被认为是具有价值的、稀缺的、难以模仿的并且不可替代。

·结构资本（structural capital）——组织系统和结构中获得并保留下来的知识，例如有关工序的文档和生产线的布局图等。

·关系资本（relationship capital）——组织的商誉、品牌形象，以及组织成员与组织以外的人员之间的关系。

第二部分是组织学习与反学习。组织学习过程包括知识获取、知识分享、知识运用及知识存储。为了维持智力资本，组织需要留住知识型员工，并将知识系统地传递给其他员工，最后将知识转化为结构资本。组织学习观点不仅指出高效的组织需要学习，而且指出组织必须抛弃一些不合

时宜的行为惯例和模式。组织反学习使得组织能够删除无附加价值的、可能降低组织效率的知识，包括调整功能失调的政策、程序或者改变态度等。

组织有效性之高绩效工作实践观点

和组织学习观点相似，高绩效工作实践的基本观点是人力资本，即员工拥有的能力是组织竞争优势的一个重要来源。高绩效工作实践观点最显著的特征是，它试图确定系统和结构中一系列具体的子系统，而这些子系统能够从人力资本中产生最大的价值。研究者已经证实了四种有助于提高绩效的工作实践：员工参与、工作自治、绩效奖励和员工能力开发。

组织有效性之利益相关者观点

当组织考虑到影响组织目标和行动，或者被组织目标和行动影响的个体、团队或其他实体的需求时，它就会变得更加有效。利益相关者观点的一个最大的好处就在于：它思考组织有效性时，考虑了价值观、伦理和企业社会责任。

从组织有效性的四个观点出发，结合企业实践和优秀企业案例研究，在我看来，能够让个体价值最大化的组织管理，需要做出很多根本性的改变，其中最重要的是以下七个方面的改变：结构、文化、激励、工作习惯、绩效检验、价值共同体以及领导者角色。这些改变是激活组织的核心工作，我将其定义为激活组织的七项工作。

第一项：打破内部平衡

传统组织结构经历了直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制等多种不同的形式，但它们都是由按职能划分的不同部门所组成的垂直型组织结构形式。这是因为这些组织结构都是以工业经济为前提而设计的，是工业经济特有属性的体现。以分工为基础，职责清晰，角色明确是传统结构的核心特点，也是因为这个特点，导致今天必须打破平衡，从分工转向协同，从固化角色转向模糊边界，从控制成本转向协同效率，以使个体得到更加自主创造的空间。打破平衡需要做以下三件事情：消除结构障碍、划小单元、无固定领导权威。

消除结构障碍

传统组织结构的弊端在互联网时代暴露了出来：一是严格的层级制度降低了工作效率；二是部门之间难以协作；三是知识型员工自主行动自由与自我价值实现受到限制；四是难以应对外部环境的变化。

海尔张瑞敏曾以“鸡蛋从外面打破只是人们的食物，但从内部打破就会是新的生命”这个比喻为启示，认为对于海尔来讲，其需要的就是从内部打破，即自我突破、自我颠覆和自我挑战。德鲁克先生曾经说过：“未来的组织，是有组织无结构的。”有组织无结构的组织形态正是现在组织所需要的。为实现这一点，需要从以下几个方面做出改变：

第一，以任务团队结构取代层次结构。打破专业分工和等级制的组织结构，减少管理层次和职能部门，强化内部信息交流与沟通，突出平等、速度与效率，以任务团队结构取代层次结构，按照顾客的需要而不是按照职能来进行组织，从而形成以工作小组、团队为基本单元的组织结构，强化组织对于外界的反应速度，适应变革的持续性。

第二，不断调整组织实现目标的方式。目标是组织发展的动力，是组织最终的价值体现。不同时期，人员组成、外部市场以及组织结构的不同使得实现目标的方式存在差异。互联网时代，环境的动态性更使得组织目标实现方式存在多样性，如在发展稳定时采取主动性措施，在动荡时采用稳健性措施等。不同时期企业要及时调整实现方式，保证在成本最小化的基础上实现组织目标。

第三，组织成员柔性组合。形成组织内部人员流动的氛围及机制，给予员工最大化的获得新机会的可能性，不断调整组织成员，不仅要保证机会均等，更重要的是保证成员能够自主地表达需求，同时不准许成员固化自己的角色与岗位。

第四，运用信息技术协调成员之间的关联而非控制。组织管理者的职能从控制转向支持，从监督转向激励，从命令转向指导。组织管理者需要借助网络信息技术以帮助组织成员进行自我管理。例如，建立信息平台，帮助成员在相互尊重与信任的基础上进行知识与资源共享，协作完成组织目标。

柔性组织结构在一些著名的企业中获得成功，比如谷歌、阿里巴巴等。在这里，我选择一家新品牌企业来说明这一点。在丛龙峰所做的“韩都衣舍”案例研究中，大家看到了基于柔性创造的组织模式之魅力。

2007年，在与韩国Tricycle快时尚女装公司接触的过程中，赵迎光意识到，做女装才是更合适的方向，于是开始了又一次创业，“韩都衣舍”诞生了。事情远比想象的顺利，到2008年年底，韩都衣舍的销售额达到了300万元，2009年为1200万元，2010年为8700万元，2011年为2.8亿元……2014年为15亿元。6年，韩都衣舍的销售额从300万元到15亿元，员工数也从40人增至2600人。2018年，通过自孵化、合资、合作及生态运营等方式，韩都衣舍运营的品牌已达到100+。他们向各类合作的电商开放其电商客服、IT系统、仓储物流、视觉设计等各种资源。

“韩都衣舍”在经营过程中找到了一套适合自身发展的管理模式，这便是在电商圈里赫赫有名的“以小组制为核心的单品全程运营体系”，简称“小

组制”。这一模式将传统的直线职能制打散、重组，即从设计师部、商品页面团队，以及对接生产、管理订单的部门中，各抽出1个人，3个人组成1个小组，每个小组要对一款衣服的设计、营销、销售承担责任，与此相应小组提成也会根据毛利率、资金周转率计算。毫无疑问，这种划小核算单元、责权利统一的方式，更有利于激活每个团队的战斗力，也很契合“韩都衣舍”“快时尚”的定位，其收效是显著的。

“韩都衣舍”能够取得这样的业绩，正是因为其不断打破内部平衡，围绕着顾客价值柔性组合内部的资源，内部组织体系也不再是层级结构，而是小组结构，让每一个小组织，从设计开始，可以全程直接对最终价值负责。打破组织内部结构的障碍，让组织可以依据顾客需求和市场变化重组组织要素是极为重要的，这一点，对于大型的组织来说，挑战更加巨大。但是无论挑战多大，打破内部平衡，让组织更具柔性是必要的选择。

划小单元

稻盛和夫所创造的经营模式被称为“阿米巴经营”，其核心精髓是公司经营的原理和原则：“**追求销售额最大化和经费最小化**”。为了在全公司实践这一原则，就要把组织划分成小的单元，采取能够及时应对市场变化的部门核算管理。

“阿米巴”（Amoeba）在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。这种生物由于其极强的适应能力，在地球上存在了几十亿年，是地球上最古老、最具生命力和延续性的生物体。在阿米巴经营方式下，企业组织也可以随着外部环境变化而不断“变形”，调整到最佳状态，即能适应市场变化的灵活组织。

划小单元可以实现两个最重要的功能，第一个是培养具有经营意识的人才。经营权下放之后，各个小单元的领导会树立起“自己也是一名经营者”的意识，进而萌生出作为经营者的责任感，尽可能地努力提升业绩。这样一来，大家就会从作为员工的“被动”立场转变为作为领导的“主动”立场。这种立场的转变正是树立经营者意识的开端，于是这些领导中开始不断涌现出与公司一同承担经营责任的经营伙伴。

第二个是实现全员参与的经营。如果每一个员工都能在各自的工作岗位上为自己的小单元甚至为公司整体做出贡献，如果小单元领导及其成员自己制定目标并为实现这一目标而感到工作有意义，那么全体员工就能够

在工作中找到乐趣和价值，并努力工作。

划小单元的实施，无形中激发了基层员工的积极性，“我的事业我做主”，把企业基本单元转变为独立的经营主体，从而更好地激发企业的内在活力和创新动力，充分调动基层管理者和员工的积极性、主动性、创造性。

从2014年开始，我在新希望六和实施划小单元的实践，从原本4个大的运营中心，拆分划小为48个经营单元。有了48个经营单元之后，一大批员工的能力被释放出来，在3年的时间里，公司不仅取得了年均27%的利润增幅，更重要的是完成了企业战略转型所需要的组织转型。

无固定领导权威

柏拉图是最早提出“权威”概念的人，他认为权威就是对意志的服从关系，而马克斯·韦伯则是第一个严谨论述工业时代有关领导权威思想的学者，他们的领导权威观点反映并指导了工业时代组织管理的组织秩序和稳定性。在一个新时代技术背景下，要打破工业时代组织管理的组织秩序和稳定性，“去权威化”是其中的一个选择，也是不得不面对的现实。

在传统领导范式框架下，员工公开“挑战”企业大佬和老板权威的做法属于“逆天”的做法。在互联网时代和新生代员工当中，去中心、自媒体和去权威化，却是一种新常态。

政治学家罗伯特·达尔曾对权力做出这样的描述：“A可以通过行使权力让B做B本来不会做的事。”根据“信息即权力”原则，当A握有信息时，就可以让不知此信息的B去做一些事情。而当信息开放后，即A知、B知时，A也就不具有权力了。互联网时代遵守的一条原则就是：“信息即权力”，在数据媒体多元化、数据信息爆炸、数据传输速度飞快的时代，更多人获得信息对称后，权力也就慢慢弱化了。

我倾向于实现组织内部的“无固定领导权威”，换句话说，就是谁专业，谁具有领导权威；谁承担明确的责任，谁具有领导权威。做到这一点，管理者本身需要具有“去权威化”的领导作为：第一，组织管理者应该放弃工业时代权威化领导的旧观念，以尊重专业性与责任的个人形象出现；第二，赞赏勇于担当的员工，鼓励员工像管理者一样对事情有深刻认识，允许员工根据自己的意愿去做事；第三，组织管理者学会成为被管理

者，让自己在不同的组织内部新组合中胜任新的角色。

张瑞敏在《致创客的一封信》中，开篇这样写道：“人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破，但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来指数科技的繁荣，我们又一次站在了时代的风口，就在大工业发展把每一个个体变成机器部件的最危急关头，时代列车转入一个新的轨道，‘零距离’‘去中心化’‘分布式’的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的人人时代，一个人人创客的时代。”

今天的组织需要不断调整自己的结构，让个体价值释放出来，才能顺应这个时代的变化。

第二项：基于契约的信任

在华为讨论员工与公司的关系问题时，我谈到了“感恩”这个词。在我们的认知里，如果一家公司能够给员工提供好的工作环境，让员工获得高收入并不断成长，那这家公司的员工应该对公司怀有一颗感恩的心。想不到任正非不接受这个观点，他说，在华为，我们不需要员工感恩，如果有员工觉得要感恩公司，那一定是公司给他的东西多了，给予他的多过他所贡献的。我听到这里，就问身旁的曹轶怎么理解这种说法。她在华为工作了10多年，她的回答给了我很大的触动。她说，她感受到的更多是“责任”，而不是“感恩”。田涛也随之附和说，华为与员工之间是一种契约信任的关系，不会用感恩或者情感作为纽带。

如何建立员工与组织之间的关系，是组织管理中最为核心的关系界定。在传统的组织管理逻辑中，一直强调员工需要服从组织，需要有贡献于组织目标的行为，正因为这样，克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）提出了“阿吉里斯定理”。“阿吉里斯定理一”直截了当地指出：“正式组织的要求和健康个性的发展是不协调的。”规范的正式组织，与成熟的，即独立自主的、积极的、个性彰显的员工组合到一起，只会造成混乱，这是因为正式组织要求员工具有依赖性和被动性，循规蹈矩，严格遵从组织的规章制度。从“阿吉里斯定理一”导出推论：组织的混乱不安程度与健康个性的发展程度、个性同组织的不协调程度成正比，这一定理阐述了正式组织与个体健康发展之间的矛盾。

今天的关键问题是：必须找到正式组织与个体健康发展之间的协调

性。唯有这样，组织才有机会与优秀的个体组合在一起。具体来讲，需要从以下几个方面入手。

管理员工期望

员工与组织之间有一种很特殊的关联，这种特殊的关联被称为“心理契约”（psychological contract）。心理契约是员工与组织之间无形的默契，默契的内涵包括员工对组织有一些期望，组织对员工也有一些期望。两者之间的彼此期望如果能达成共识，正式组织与个体健康发展会达成可协调的状态，所以如何不违背员工与组织之间的心理契约，即如何管理员工期望是一件极为重要的事情。

心理契约原本是社会心理学提出的概念，在20世纪60年代初被引入管理领域。从定义上去理解心理契约，有广义与狭义之分，广义的心理契约是指存在于组织和成员间的一系列无形的、内隐的、不能书面化的期望，是在组织中各层级间、各成员间任何时候都广泛存在的没有正式书面规定的心理期望。这种理解充分体现了心理契约存在于组织和成员间维系彼此良好关系的重要性。

卢梭等学者不同意把心理契约定位在组织层面上，认为组织不具有主体性，因而不会有统一的期望。在此基础上，他提出了一个相对狭义的心理契约概念，即心理契约是员工以自己与组织的关系为前提，以承诺、信任和感知为基础，自己和组织间彼此形成的责任与义务的各种信念。这种建立在个体水平上的定义简单、明确，强调员工对于组织责任和自己责任的认知。

20世纪末，有研究者对英国各地区各行业的雇员和组织间的心理契约内容进行调查后发现，组织对雇员的义务的期望主要有：守时、敬业、诚

实、忠诚、爱护资产、体现组织形象、互助等7个方面，而雇员对组织义务的期望主要有：培训、公正、关怀、协商、信任、友善、理解、安全、一致性、薪资、福利和工作稳定等12个方面。

近年来，在全球竞争和组织变革的大背景下，心理契约在内容上发生了巨大的变化。过去在心理契约中非常重要的内容，正在逐渐消失或占据次要地位。同时，一些新的内容，如对灵活性、公平性、变革创新、不断尝试的要求，在心理契约中占据的权重越来越大。表5-1概括了这些成果。

表5-1 心理契约内容构成的变化

特点	过去的心理契约构成内容	当前的心理契约构成内容
关注的焦点	工作安全性、连续性、对组织忠诚	相互交换的可能性、未来雇用的可能性
形式	结构化的、可预测的、稳定的	无固定结构的、灵活的、可以广泛协商的
建构基础	传统、公平性、社会判断	市场导向、能力与技能、附加价值(增值)的可能性
组织职责	工作连续、工作安全、培训、职业发展前景	对于附加价值的公正奖励
雇员职责	忠诚、全勤、服从权威、令人满意的工作绩效	技术革新、创业精神、锐意变革、不断尝试、优异的工作绩效

(续)

特点	过去的心理契约构成内容	当前的心理契约构成内容
契约关系	正规化、大多数通过工会和中介代理机构	认为双方服务的交换(内部及外部)是个人责任
职业生涯管理	组织职责,通过人事部门的输入来规划和促进职业生涯的内螺旋发展	个人职责,通过个人的再培训和再学习形成职业生涯的外螺旋发展

资料来源:陈维政,张丽华,忻榕.转型时期的中国企业文化研究[M].大连:大连理工大学出版社,2005.

心理契约能够对员工的工作态度和行为产生重大影响,研究表明,员工在心理契约得到有效兑现的情况下,会表现出更高的工作满意度、留职意愿和组织信任感。相反,组织破坏心理契约或发生心理契约的违背现象则会给员工工作态度及行为产生重大的负面影响。

华为强调“责任”而非“感恩”,形成一种基于责任的信任关系,可以很好地管理员工对于组织的“期望”,保证员工与组织之间是一种单纯的、基于“责任”的平等交互关系。从表面上看,似乎组织少了一些“温情”,而实际上,员工会更容易得到绩效结果和满意度。

反观很多中国企业，一直强调“公司是一个家”，拉高了员工对公司的期望，但是公司的确不是一个“家”，无法用对待家人的方式来对待员工，所以员工会觉得受到伤害，达不到预期，往往出现背离公司期望的行为，甚至彼此受到伤害。很多企业老板不明白：为什么公司对员工已经很好了，可是员工还是不满意？公司已尽力在帮助员工，员工为什么对公司不忠诚？这些现象普遍存在，并不是老板做得不好，也不是员工忠诚度出了问题，究其原因，是员工与组织之间的期望管理出了问题，也就是心理契约出了问题。

组织管理者如果要建构一个稳定、牢固的心理契约关系，做好员工期望管理，就应该从根本上管理员工的期望，可能采取的做法有以下五种：第一，尽可能地实现组织和员工的工作关系是正确而合适的，即把合适的人安置在合适的岗位上；第二，让员工感受到责任承诺与组织对个体的承诺是明确而可靠的；第三，在任何情况下，都有一个适当的交流，在具体情况发生变化时，要有一个明确、清晰的认识；第四，确保人们因为好的绩效而得到承认；第五，确保人们因为努力而得到承认。

这里要特别强调的是，组织成员与组织之间的心理契约是在平等对话和相互承诺兑现的情形下被保护的。因此，把彼此的期望管理好，才能够确保平等对话以及相互承诺的兑现。

给员工以组织支持感

随着个体对自我需求认知的深入，简单的激励措施已经无法实现好的效果。为此，研究学者从多个角度观察和分析了个体与组织之间发生关联的各种影响因素。20世纪80年代中期，美国社会心理学家艾森伯格（Eisenberg）根据“社会交换理论”及“互惠原则”，提出了组织支持（organizational support theory, OST）和组织支持感（perceived organizational support, POS）理论，给大家提供了帮助。

该理论认为，组织的支持能够满足员工的社会情感需求，如果员工感受到组织愿意并且能够对他们的工作努力进行回报，员工就会为组织的利益付出努力。员工如果得到重要的资源（如工资增加、发展性的培训机会等），他们就会产生义务感，并且按照互惠原则，通过增加角色内和角色外绩效来帮助组织达成目标。

20年前，在研究员工与组织的关系中，人们关注的是“员工忠诚度”；10年前，在研究员工与组织的关系中，人们关注的是“员工满意度”；5年前，在研究员工与组织的关系中，人们关注的是“员工幸福感”。从“忠诚度”到“满意度”，再到“幸福感”，可以看到员工越来越关注自己的情感需求，而组织也必须调整自身对员工关系的认知，这样才可以与员工一起创造价值，以实现组织的成长。

给员工以组织支持感，决定着员工对组织的一种知觉和看法，在这一点上有两个核心要点：一是员工对组织是否重视其贡献的感受，二是员工对组织是否关注其幸福的感受。一旦员工感知到组织愿意为其提供多方面

的支持，员工就会为组织利益付出更多的努力，表现出更高的组织承诺、更强的工作执行力，以及提出更多具有创新性的方案。给员工组织支持感需要从以下三个方面入手。

维系组织公平

员工感受“组织公平”是从结果公平、程序公平和互动公平三个方面得到的。

·“结果公平”是指员工对所得结果（如报酬）公平性的感知。

·“程序公平”是指员工对组织程序或办法的公平性的感知。

·“互动公平”是指员工所感知到的人与人之间交往的质量，包括人际公平和信息公平。

研究表明：

·“结果公平”主要影响员工对管理决策结果的感知和态度。

·“程序公平”主要影响员工对企业的态度和情感。

·“互动公平”主要影响员工与管理人员之间的关系。

组织公平是影响员工获得组织支持感的最主要的因素。

主管对下属的支持

员工倾向于把自己的主管行为看作组织行为，把自己主管的倾向归结为组织的意图。此外，员工认为，主管作为员工与高层管理人员的中间

人，会把其对自己的评价传递给高层管理人员，进而影响管理人员对自己的看法。因此，员工会进一步把主管对自己的支持看作组织对员工支持的一部分。

提供组织奖赏和工作条件

为员工提供发展技能、自助开展工作的机会，并使员工工作得到上级管理者的理解和承认，这些都能够提高员工的组织支持感。对员工的晋升和奖赏体现了组织对员工贡献的认可，这将促进员工更加努力地工作并且增强其组织支持感。

一方面，这项工作能够影响到员工对组织的心理感受，如果能够不断投入和强化，可以促使员工认同自己的组织身份和角色地位，并产生对组织的情感承诺；另一方面，这项工作也会增强员工对组织奖赏自己良好绩效的信心。

信息透明与沟通

几乎所有的企业，当发展到一定的程度，都会为类似的问题所困扰：原有的勃勃生机似乎正在消失，员工人心涣散，士气低落，各部门更加强调自己的利益，互相的协调与配合越来越困难……这一切令管理者感到困惑：为何在创业的艰苦时期，大家可以齐心协力，士气高涨，而在企业的厂房更新、技术更先进、福利待遇更好的情况下，员工士气和部门间的协作反而不如从前？

在多数情况下，这些问题的症结在于缺乏有效的内部沟通。创业初期，企业规模较小，人员之间的利益差异不明显，这时企业内部沟通比较容易进行。随着企业规模的扩大，人员构成日趋复杂，企业内部信息不对称的情况愈演愈烈，部门之间隔阂加深，层级之间不协调加深。

1982年，由托马斯、佩里思、福斯等咨询公司联合发起的对26家美国和加拿大企业的调查，得出了大致相同的结论。员工从“小道消息”获得的信息量仅次于顶头上司，90%的人都希望顶头上司成为“优先信息源”。研究还指出，如果顶头上司和经理等正式沟通网络不能完全满足员工的信息需要，则不受控制的、非正式的沟通网络将成为企业经营方针与发展方向的基本信息源。

我很感慨任正非所采用的信息透明与沟通方式给华为带来的活力：华为的“心声社区”给员工提供了一个广泛的交流平台，公司的信息、高层的看法、普通员工的看法，甚至包括任正非自己的看法，都可以在这个平台上得到释放、交流、讨论以及回馈。华为内部自我批判、绩效考核以及工

作习惯等一系列沟通方式的设计，都是为了让17万人能够全面理解公司的决策、战略、面对的挑战和价值判断，并且让公司倾听员工的心声。

新希望六和在转型和成长期间，同样采取了全方位的沟通模式，让6万员工可以直接了解到公司战略转型的方向、面对的挑战、存在的问题以及解决方案，直接了解到决策层的想法，以及公司的价值判断。由于信息对称，全体员工在持续的组织变革调整中，从因为不理解而不安，到因为理解而自我改变。在3年的时间里，新希望六和不仅展开了转型并取得了经营业绩的增长，更重要的是得到了最大的资产，那就是内部的信任以及基于不断改变和转型的自信。

许多公司花大量的成本和精力去了解顾客，但很少做同样的努力去了解员工。一些优秀企业开始在员工沟通中做出很好的尝试，归结起来集中在以下三个主要关注点上。

第一，综合运用正式沟通渠道和非正式渠道。定期的领导见面和不定期的员工座谈会是一种很好的方式：高层见面会使那些有思想、有建议的员工有机会直接与高层领导沟通；员工座谈会则是在管理者觉得有必要获得第一手关于员工真实思想、情感的信息，同时又担心通过中间渠道会使信息失真时而采取的一种领导与员工直接沟通的方法。在非正式沟通渠道方面，许多企业近年来采用的新传媒技术等形式，大大降低了信息失真和扭曲的可能性。

第二，减少沟通层级。人与人之间最常用的沟通方法是交谈，交谈的优点是快速传递和快速反馈。管理者在与员工进行沟通的时候，应当尽量减少沟通的层级，越是高层的管理者越要注意与员工直接沟通。

第三，塑造利于信息透明与沟通的企业氛围。首先，设法让公司处在信息全透明的状态中，这是一个非常重要的要求。其次，鼓励所有员工积极思考并表达出来。最后，构建和谐的人际关系，鼓励工作中员工之间的相互交流、协作，强化组织成员的团队协作意识，营造平等、理解、信任的组织文化氛围。信任不是人为的或从天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。

基于契约的信任对于提升组织成员的创造力，有着决定性的作用，这种信任一旦形成，既可以保证成员在组织中有长期发展观，又可以促进成员与组织的共同成长。

第三项：设立新激励

合伙人制

在个体价值崛起的时代背景下，与优秀的人在一起成为企业首要解决的问题。“合伙人制”成为热门词：万科周刊发布《事业合伙人宣言》；阿里巴巴首席战略官曾鸣表示，“合伙人制是为保证公司保持远见、创业精神而设立的，是制度上的创新”；爱尔眼科首创实施医疗行业“合伙人计划”；海尔集团张瑞敏强调，“公司平台化、员工创新化、用户个性化”。合伙人制度的出现表面上是管理方式的变革，本质上是人才观念的变革，是让个体与组织长期组合在一起，共同生长，共担责任，共享利益的一个有效的模式。

先让我们来了解一下“合伙人制”的基本概念。“合伙人制”主要可以分为三类：股份合伙、事业合伙、业务合伙。在商业实践中，很多企业会运用到多种合伙制的结合，成为混合型的合伙制模式。

股份合伙，即合伙人投资并拥有公司的股份，成为公司股东，参与公司运营的同时，承担经营与投资风险，享受股份分红。股份合伙是最常见的形式，对于创业公司来说，共同出资、共同经营称为创始合伙人，而对于传统企业或非创业期的公司来说，更多地表现为公司与业务骨干共同出资成立合资新主体公司的形式。

事业合伙，即常见的虚拟股份或项目跟投，员工出资认购公司虚拟股份，共同经营、共享利润、共担风险，但并不涉及法人主体或工商注册信

息变更。事业合伙可以分为两类：

一类是公司拿出一项业务、产品、项目、区域（单店）等可独立核算的经营体与参与该经营体运营的员工共同投资，共享利润，共担投资风险，如万科的项目跟投、很多连锁企业的单店员工入股。

另一类是公司不区分不同业务、项目、区域，其虚拟股份对应整体经营盈利情况，全体合伙人出资认购公司整体的虚拟股份，并根据公司整体盈利状况进行分红、承担风险，如华为的内部员工持股计划。

业务合伙有两种常见的形式：一种是经营团队独立自主进行业务开拓与执行，享受团队经营所得的利润，这是合伙人制最早的形态，常见于智力服务机构，如管理咨询、会计师事务所、律师事务所、投资银行等轻资产运作的机构，人力资本是企业经营的主要因素；另一种类似于承包制的演化，即在公司确定的业绩、利润基础之上，由经营团队通过努力实现的增值部分进行利润共享，不足部分影响员工收益，适用于非轻资产运作但员工对业绩、利润起到较大作用，员工经济实力不足以进行资金跟投的企业，更多应用于基层员工的合伙人制改造，如永辉超市推行的一线员工合伙人制。业务合伙不涉及法人主体及股份身份事宜，业务合伙人通过自己的开拓与努力实现业绩与利润，并享受分成。

在“合伙人制”方面，几乎中国领先的公司都做出了选择和尝试，并取得了明显的效果，如海尔、小米、万科、阿里巴巴、华为等。

海尔采用的是“内部市场化、组织失控、自由竞争、内部创业”的组织变革方式。2013年，海尔提倡进行企业平台化、员工创客化、用户个性化

的“三化”改革。企业平台化就是总部不再是管控机构，而是一个平台化的资源配置与专业服务组织，并提出管理无边界、去中心化，后端要实现模块化、专业化，前端强调个性化、创客化。

小米采用的是“独当一面的创始股东合伙人、初期员工的全员入股、充分授权与放手”的合伙人制。找到最合适的伙伴，采取合伙人的方式，充分授权，各管一块，实现每一块的高效运转，就像乐高玩具一样，用这样的优秀合伙人组建出一个个美妙的“世界”。由于拥有硬件、工业设计、软件、互联网等模块的合伙人，因此搭建出了“软件+硬件+互联网”的小米公司。

万科的合伙制是“利益与风险捆绑、自我革除赖以崛起的职业经理人制度”。2010~2012年，万科高层管理者大量出走，三年间大约有一半执行副总裁及大量中层管理人员离开，甚至还引发了关于万科“中年危机”的大讨论。在这个背景下，万科拟通过合伙人制度，来重新界定公司与员工的关系，防止优秀人才过度流失，应对已经到来的新形势。用万科总裁郁亮的话说：“事业合伙人有四个特点，即我们要掌握自己的命运，我们要形成背靠背的信任，我们要做大我们的事业，我们来分享我们的成就。”

阿里巴巴的合伙人制按照企业发展模式进行设计。2009年9月，马云突然宣布包括自己在内的18位创始人集体辞去“元老身份”，阿里巴巴将改用合伙人制度。2010年，阿里巴巴合伙人制度正式开始试运营。阿里巴巴的合伙人不同于股东、董事，合伙人必须持有公司一定的股份，但是在60岁退休或在离开阿里巴巴时要退出合伙人（永久合伙人除外），不再保有股份。阿里巴巴合伙人并非公司的经营管理机构，合伙人会议的主要权力

是董事会成员候选人的提名权：合伙人拥有人事控制权，而非公司运营的直接管理权。

虽然华为并未对外宣称采用过“合伙人制”，但是“以奋斗者为根本”的分配机制是华为最具特点的管理模式，也是华为凝聚17万人的有效手段，正如任正非自己说的那样：财务管理与人力资源管理是华为最强的核心竞争力。

平衡家庭与工作

工作与家庭关系是一种对时间、精力投入的竞争性关系和冲突关系。在传统管理体系中，组织不理睬员工家庭角色的部分，只关注工作角色部分，而今这样的做法，已经无法适应员工的需求了。今天的员工非常在意兼顾工作与家庭的角色，大部分人不会选择为了工作而牺牲家庭，特别是那些个体能力强的员工或者年轻的员工，他们在价值选择上，会要求兼顾两者，而不会轻易牺牲哪一部分，这是管理者需要特别注意的情形。

我与宋一晓就工作与家庭冲突为主题做过一项研究，发现同时从事多个角色不仅有利于精神和身体的健康，还有利于人际关系的发展。除了工作、家庭这两个方面，必须关注到个人的自由时间与空间的重要性，例如业余时间的健身、看书、学习、音乐等。首先，人们需要娱乐，因为娱乐活动是人们有意识地追求精神平衡、精神休息的手段，能够带给人们快乐的体验以及积极的情感。其次，个人修养是人在个体心灵深处进行的自我认识、自我解剖、自我教育和自我提高，利用业余时间学习，提升个人素质及修养，这对于促进个人积极情感同样具有不容忽视的作用。具有高水平积极情感倾向的个体会有积极的人生观，会更乐观地处理不确定的事情，包括工作和家庭。同时，积极的情感会带来积极的体验，从个体资源来说，个体积极的情感能够促进工作、家庭关系的融合。

我们在研究中发现，视睿科技（现名视源股份CVTE）这家公司很好地平衡了家庭与工作的关系，从而使得公司的组织效率和经营绩效表现优异。视睿科技非常清楚，父母和孩子作为员工家庭生活中的两大中心，始

终是员工的“后顾之忧”。“孝”是中华民族的传统美德，也是视睿科技“家文化”中的核心部分，这在很多细节上都得以体现。例如，每年视睿科技都会在春暖花开之际，为新人举行盛大的集体婚礼，新人统一乘坐公司大巴，而奔驰、宝马则留给员工的父母。每年公司组织所有员工的父母到广州做一次免费体检，帮助患病的父母联系医院，安排住院；帮助身体健康的父母组团旅游，报销来回交通费和住宿费。

在孩子教育方面，视睿科技创建5年后，当初年轻的创业者开始为人父母，所以它开始意识到幼儿教育的重要性。为了让视睿人的孩子拥有与国际接轨的教育环境，并可以尽可能与父母多在一起交流，公司专门成立了幼儿教育研究机构，并逐渐导入幼儿心理学、色彩学、人体工学等领域。绘画、篮球以及楼顶蔬菜园都是该校的特色。现已建成0~3岁的亲子园、3~6岁的混龄幼儿园及针对国内幼儿教师培训的学校。公司设置的“其美儿童基金会”旨在为患有重大疾病的员工子女提供帮助。

视睿科技的薪酬制度，可以概括为以下几项。①薪资收入=基本薪资+绩效薪资+工龄津贴+年底双薪；②透明的薪资制度，每个人的工资和奖金都是公开透明的；③每季讨论一次薪资，员工可以随时对自己的或其他人的工资、奖金提出调整意见；④月度绩效工资：每月评定一次，根据当月目标完成情况而定；⑤特殊奖励：对公司的系统运营及管理方面提出有效建议，并因此产生相应的改善，公司给予激励及奖励；⑥补贴方面：包括父母补贴、探亲补贴、旅游补贴、节日补贴及通信补贴等。

这家位于广州的公司在2017年1月登陆资本市场，不仅获得了企业所在领域的领先者地位，更获得了员工和员工家人们的赞誉与支持。在祝贺

公司上市的留言里，一位员工的家属写道：“作为一名CVTE家属，深深地为它能够上市感到骄傲，就像一直期待着的愿望得到实现一样高兴。我常常感叹于一家如此庞大的企业如何做到让每一个员工心甘情愿地付出，让每一个员工家属安心让子女抑或兄妹为CVTE打拼，这都得益于CVTE优秀的企业文化。它把每一个员工看成自己的家人，同样把每一个员工的家人当作家人，集体婚礼、诱人的午餐、父母免费游、节日问候……那么优秀的一家企业，那么令人敬服的企业文化，自然能够上市！”

组织获得员工最佳工作绩效表现，可以从以下两点做出安排：

一是建立积极的工作环境，让员工能够获得来自上司和同事的支持，减少工作与家庭平衡的压力，照顾到员工感受生活品质的要求。

二是提供相应的福利和措施，例如员工能灵活安排自己的工作时间，在员工出现家庭问题时，上司给员工一些安慰。组织还可以提供诸如远程办公、弹性时间、工作共享、雇主支持的儿童和老人看护，以及产假、陪产假和探亲假等做法来帮助员工应对潜在的工作与家庭冲突。如果这样，员工对组织会产生较高的承诺，也很少有离开公司的意愿。

幸福组织

对于一个强调独立性的个体而言，“工作不创造幸福，但有助于得到幸福”，博德洛与戈拉克将工作解释为“员工获得幸福的一种媒介”之观点可以给管理者新启示。为了获得赖以生存的工资收入、实现自身的充分发展，人们选择了工作。然而，人们选择工作还存在着另外一种动机，就是希望能够从工作本身获得幸福感。威廉·詹姆斯（William James）曾说：“事实上，获取、保存以及恢复幸福是所有时代绝大多数人行为背后的动机。”

员工行为背后的动机也是如此，他们希望在工作中能够获得幸福感。员工幸福感是员工在工作场所中的积极心理健康状态，反映了个体在工作中的满意水平，是衡量组织员工心理健康的指标。在哲学上，存在两种幸福观：主观幸福感和心理幸福感，它们分别对应伊壁鸠鲁的快乐论和亚里士多德的现实论。主观幸福感是指个体根据一定的标准对其生活质量的综合性评价，是衡量个人生活质量的重要综合性心理指标。而心理幸福感则包含了行为和动机两个方面的内容，个体在工作情境下的幸福感主要有情绪体验和认知体验两部分：情绪体验包括焦虑和安适、消极和热情等；认知体验包括期望、能力和自主性。

最近几年，在企业管理实践中，已经有越来越多的企业开始关注员工幸福感并着手打造幸福组织。概括地说，如果组织管理者能够充分发挥员工的智慧和优势，协调组织资源，帮助员工获得发展、不断地追求生存优越和快乐，以满足员工不断提升的物质和精神需求，并促进组织利益相关

者的幸福最大化，那么这样的组织便可以被称为幸福组织。

我和宋一晓针对腾讯和星巴克这两家多年获得最佳雇主的公司展开了研究，这两家公司的实践给了我们很大的启发。

在企业文化方面，腾讯强调一种正直、进取、合作、创新的价值观，致力于将企业打造成一所快乐活力型大学。而星巴克则突出将人文精神传递给每个利益相关者，以人文精神将员工、顾客及股东等相关者联系在一起。星巴克一直很强调企业文化，认为员工深刻认识并认同其企业文化是其更快乐地工作并为顾客提供更好服务的前提与保障。

在**工作环境**方面，为了给员工提供更加轻松、自由的环境以激发员工的创造力，腾讯为员工提供了舒适的工作环境，所有这些组成的整体工作氛围突出了自由与开放。例如，在开内部讨论会时，品牌经理可以选择任何舒适的方式，甚至坐在办公桌上发表言论。而星巴克为了保证为顾客提供可期性的产品与服务，其员工需要遵守严格的工作流程与规范。它侧重塑造的是一种互相尊重、互相信任的团队精神。例如，星巴克店长与店员均统一着装。

在**员工活动**方面，腾讯为员工提供了各类娱乐活动，除了圣诞晚会、文化日、嘉年华等活动，还有各类协会，例如舞蹈协会、乒乓球协会等，甚至还配备有专门的游泳池。星巴克的员工则主要以门店为单位进行活动。为了回报社会，星巴克会组织员工参加社区服务，例如探访社区敬老院等，此外，门店会不定期组织员工进行诸如唱K等活动。

在**福利保障**方面，除了提供在各自行业中较有竞争力的薪酬外，两家

公司的特色不尽相同。例如，考虑到年轻人的住房梦，腾讯自2011年开始创造性地启动“安居计划”，在3年内投入10亿元为首次购房的员工提供免息借款。工作满3年的员工均可申请免息借款。星巴克则开创性地为每周工作20个小时或以上的所有员工提供医疗保险以及获得咖啡豆股的机会。此外，星巴克还为员工提供卫生福利、员工扶助方案、伤残保险，这在同行业中极为罕见。这种独特的福利计划使星巴克尽可能地照顾到员工的家庭，对员工家里的长辈、小孩在不同状况下有不同的补贴办法。例如，当员工家庭遭受自然灾害时，星基金会视情况予以一定的帮助。

在**培训发展**方面，两家企业都建立了企业大学，致力于为员工提供更好、更全面的培训及职业发展体系。腾讯学院与HP商学院合作设计了一整套员工职业发展体系、管理和专业双通道发展机制以及包括专业培训及公开培训的培训体系。星巴克则提供包括零售营运和其他部门的培训、咖啡和文化及领导能力等课程，并根据不同岗位提供不同的发展机会。

在**服务用户**的同时，腾讯在人力资源管理方面也一直创新性地服务自己的员工，将员工称为“内部客户”。而在星巴克内部则一直秉持“没有员工，只有合伙人”，每一个员工都被称为伙伴。

除此之外，两家企业还特别关注企业所在行业的行业特征、领导者价值观建设以及员工特质三个前提条件。

行业特征

互联网行业变化频繁、竞争激烈，员工面对很大的压力与挑战。作为互联网企业的腾讯一直积极探索让员工“工作并快乐”的有效途径。首先，

要让员工充满责任感与使命感，让员工能够感受到拥有共同的事业与使命，这就需要企业文化的宣贯。其次，一个好的雇主应以人为本，给予员工一个相对独立与自由的空间，使员工能够更好地激发创意并进行有效的沟通。创造对于任何企业都很重要，尤其是互联网企业的产品日新月异，必须保持持续的创新才有可能保持领先。不同于腾讯，顾客进入星巴克消费就是基于其“可期性”——星巴克的服务是可以期待的，顾客能准确知道将品尝到什么样的产品、享受到什么服务。按照星巴克的要求，无论在哪里，每一家门店都要一样，提供统一口味的咖啡、热情的微笑，并拥有共同的价值观。为了保证产品与服务的品质，星巴克员工的工作流程必须保持高度的标准化。星巴克着重提供那些能够体现公司对员工关怀的资源，营造愉快的工作氛围，这是因为只有快乐的员工才能为顾客提供更好的产品与服务，才能将快乐传递给顾客。

领导者价值观建设

被员工称为小马哥（Pony）的腾讯CEO马化腾是个崇尚共享、自由精神的人，并不会单纯强调“我”的价值，他明白团队的意义。马化腾曾多次说：“对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展、更换，资金可以吸收、调整，而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”正是出于对员工的关注，仅仅是在校招员工方面，腾讯投入的薪酬、福利、教育、培养等资源，保守估计3年已经超过10亿元。而作为一家最受尊敬企业的CEO，舒尔茨在其第一本著作《将心注入》中写道：“父亲一生勤奋却一无所成，并且得不到雇主的尊重。”因此，舒尔茨一直希望当自己能够决定局势时，创建一家让员工感到尊重和信任的企业。他认为，只有当企业有良好的价值观，秉持“员工第一、顾客第二、

股东第三”的信念，才能通过员工的服务为顾客创造一流的消费体验，最终为股东赚钱。这也就是为什么在星巴克经营状况不好的时期，舒尔茨不顾董事的反对坚持为员工提供医疗保险，包括临时工在内。

员工特质

新生代员工具有高度成就导向和自我导向、注重平等及漠视权威、追求工作与生活的平衡等工作价值观特征。腾讯拥有一大批年轻活力、富有才华的知识型员工，较强的好奇心、学习力及内驱力是他们的共同特征。对他们而言，工作绝对不仅仅是谋生的手段，他们更希望能从工作中获取成就感，实现自己的价值。腾讯的人力资源管理实行“内部客户制度”，将员工视为公司的内部客户，用产品经理的思维去做HR的政策，关注用户的体验与反馈。这种“客户导向”的方式能够根据员工的不同需求制定人力资源管理政策。同样，星巴克的员工大部分也是新生代员工，他们特别看重工作的有趣性及成就感。在大部分中国人看来，做咖啡店的员工并不算是高端的职业，但星巴克采用的“合伙人”制度使所有伙伴都有一种“与有荣焉”的荣誉感。在人力资源管理设计上，星巴克在重点满足生理、安全、尊重等层面的需要后，致力于员工自我价值的实现。它向员工传递这样一种信息：只要肯努力并抓住机会，每一位员工都有更上一层楼的机会。

腾讯和星巴克两家企业的实践表明，幸福组织的建设要求管理者以幸福为终极目标来管理组织以最终实现员工的幸福。幸福组织既体现了现代商业对于人性的回归，同时也是对于员工“更追求内心的快乐，更重视有趣的工作，而不只是金钱”的工作价值观变化所做出的回应。这两家企业和其他一些优秀企业的实践表明，可以从企业文化、工作环境、员工生

活、福利保障、培训发展五个途径来实现幸福组织的构建，同时还要特别关注三个前提条件：企业所在行业的行业特征、领导者价值观建设以及员工特质。

第四项：授权各级员工

2016年11月，华为高级顾问田涛在剑桥大学嘉治商学院“全球商业领袖”论坛的演讲中提到，华为的制度核心就是“分好钱，分好权，共享成就感”。田涛在分权机制设计中介绍：“华为是一家知识密集型企业，95%以上的员工都接受过良好的大学教育。校园是培植雄心、野心的地方，剑桥这个地方就在过去800多年的历史中培养了一大批影响世界、改变人类命运的伟大人物。因此，我们必须认识到，知识劳动者在追求财富自由的同时，也有着强烈的掌控欲、权力欲，权力是他们实现个人成就感的工具和权杖。华为是一家权力充分释放、充分开放的公司，一大批二三十岁的年轻知识分子占据着华为从下到上的权力走廊，今天50岁左右的公司最高层领导者、管理者，他们在20年前，也都拥有很大的权力。”

华为创始人任正非先生说：“我是在生活所迫、人生路窄的时候创立华为的。那时我已领悟到‘个人才是历史长河中最渺小的’这个人生真谛。我深刻地体会到，组织、众人才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”在他看来，组织、众人是力大无穷的。“也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。”任正非先生认为华为有今日成绩是“15万员工，以及客户的宽容与牵引”，而他不过是“用利益分享的方式，将他们的才智黏合起来”。他对于组织的认同已经不仅仅是使命感或者责任感，他没有将自己放在组织的顶部，他做得更多的是托起这个组织，并用组织的整体力量成就华为。

授权给各级员工，是推动企业成长的根本动力，实现这一点需要在两

个方面做出努力：鼓励试错行为和打造自组织。

鼓励试错行为

这是一家非常值得大家学习的公司，名字叫亚马逊。2016年4月6日，国外媒体报道，亚马逊CEO杰夫·贝佐斯发布了年度股东信。在这封信里，贝佐斯希望股东相信，亚马逊目前的各种尝试将带来回报。贝佐斯指出，亚马逊计算平台AWS已经成为公司一块重要的业务。AWS从10多年前起步，而目前年营收达到100亿美元，这一发展速度比亚马逊电商业务更快。贝佐斯表示：“在我们起步之初，许多人认为亚马逊很大胆，甚至认为这是赌博。‘这与卖书有什么关系？’我们当时有可能陷入这样的纠结中，但我很高兴我们并没有这样。”他表示，亚马逊“在允许失败方面是全球最佳的公司”。

虽然外界认为亚马逊做的很多业务之间没有关联，但是在贝佐斯看来，亚马逊的各个业务之间有一定的关联，揭开表面，各业务之间的差异并不大，它们共享着独特的组织文化。他说，“这一文化深信几条原则，并在此基础上展开行动。我所说的包括关注用户而非竞争对手，渴望创新及探索，愿意失败，对长期发展保持耐心以及关于卓越运营的职业自豪感。”

正如贝佐斯所说的那样，亚马逊的独特之处之一在于它如何面对失败。贝佐斯认为，亚马逊应该说是“全世界最能包容失败的场所，而失败和创造性是不可分割的孪生兄弟”。亚马逊成为收入达1000亿美元速度最快的公司，人们分析秘诀就是：允许失败。

打造自组织

许多人都喜欢《帝企鹅日记》这部电影，从中，观众会发现企鹅没有领导人。有意思的是，企鹅怎么知道自己要往哪里走呢？这正是人类团队和自然界团队之间的本质区别。答案是：没有哪一只企鹅知道要往哪里去，但当它们作为群体一起前进时，就知道要往哪里去了，这就是团队智慧，也是生物团队的一个重要特征。

所谓自组织，是指特定的组织、企业、个人，以特定的目的、兴趣、利益等自发聚集形成团体、组织的现象。自组织没有严格的管理规则，成员没有明确的边界和严格的归属。自组织具有快速发展、无边界复制的特性，其骨干成员忠诚度较高。正是这个组织特点，让自组织深受新兴组织以及员工的喜爱。自组织是一个系统内部从无序到有序的过程，这一过程形成新的治理模式，有别于建立在交易关系上的市场治理，或者建立在自上而下权力关系上的层级治理，自组织建立在因情感、认同、共同事业、共同兴趣而有的信任关系上。

自组织的特征体现在以下四个方面：

特征一，扁平化、无边界的结构特征。在自组织当中通过运用诸如跨层级团队和参与式决策等结构性手段，逐步消融组织的纵向垂直边界，从而使层级结构扁平化。比如小米的自组织方式，从内部管理一直延伸到与客户进行互动，市场、产品也以自组织的方式迭代进化。

特征二，去中心化的流程特征。传统企业的组织形式采用集权命令链

方式，各项决策的源头均来自顶层管理者。自组织采用的是去中心化的形式，去中心化是将决策权下放，让组织内部的末级拥有更多的决策权。去中心化趋势的最终目标是个体的自我决策，以及个体与个体间的协同共建，这成为组织扁平化的推动力量。

特征三，去KPI化和利益分配透明的奖惩特征。KPI承载了奖金、晋升等多种职责，驱使员工为了上级制定的指标服务，而不是为了解决客户需求服务。自组织采用公开和透明的奖金机制，带来的是员工的公平感，所以会以顾客价值为导向，并强调真正的公平。

特征四，甄选是人员层面的特征。甄选是组织在明确目标下，识别并招募那些能力匹配和认同企业价值观的人，同时识别和淘汰不符合能力和价值观要求的人。甄选的理念与方法不仅要贯穿于入职招募过程中，也要时时刻刻贯穿于人才的使用和考核当中。

授权给各级员工的途径和方式还有很多，最需要提醒的是，员工成长以及能力释放，最好的途径是得到授权去承担责任。

第五项：创造可见绩效

组织最具价值之处在于“让本不能胜任工作的人可以胜任”。组织可以坚定成员面对挑战的信心在于可见的绩效，所以组织必须建立起彼得·德鲁克先生所倡导的“绩效精神”（spirit of performance）。让每个成员获得绩效，其关键是让组织具有顾客立场，为员工提供资源，关注机会而非问题。

顾客立场

近几年IBM的研究报告认为，市场已经过渡到重构前端业务上来。以往，企业注重的是产品和企业内部能力，比如企业管理者特别注重对产品、技术、成本以及规模的理解。但是今天企业管理者必须转移方向走到前端去，必须回到与顾客之间的界面上。华为做手机可以让顾客触摸到华为，手机业务是华为的前端业务。

很多企业谈转型，但到底要转到哪里去？大家有很多内容可以讨论，比如战略转型、业务转型或者财务转型，又或者是组织转型、增长转型。所有这些转型都需要回答一个根本的问题：转到哪里去？答案很明确，回到顾客那里，才能真正转得过去。

以顾客为目标，这不是一个很简单的理念和追求，这需要企业所有的工作都必须以顾客为中心。新希望六和进行企业转型时，在两个维度上做了基本的反思。第一个维度是对行业和顾客的理解，公司是不是真的与顾客在一起。在产业规律和顾客期望之间，要找到成长的路径就必须知道发生了什么变化。第二个维度是整个产业当中你的价值贡献在哪里。对于这两个维度，企业管理者需要时时关注并做出判断。

这种转变需要企业管理者由关注内部成本、内部组织绩效与考核，转向关注合作绩效、成长和推进。这种转变也导致企业关键要素发生了彻底的改变，其中一个关键要素就是，企业之间不再是一种贸易与贸易的商业关系，而是一种数据与技术标准的交流。这就要求价值链环中的所有成员保持一致的追求方向和共同的工作方法，保持一致的产业理解，即一定要

回到顾客那一端。

顾客价值的定义是什么？顾客价值并不能够用概念来诠释，它是一种思维方式、一种行为导向。如果你具有顾客价值的思维方式，你的行动方案就会更加有效。我举个小例子来说明这一点。有一次我参加了一个论坛，想不到在播放大会主题片子时出问题了，音响系统全停了，会场的灯也都灭了，只有大屏幕上的画面还在继续播放。重要领导和嘉宾坐在第一排，安静等待问题解决，工作人员吓得一身冷汗。工作人员焦急地查找原因，十几分钟过去了，似乎还找不到原因，整个会场都在等待，甚至有嘈杂的声音开始出现。我当时在想，现场的领导和嘉宾最需要的是什麼，就是听到声音，有没有电没有关系，屏幕在，声音在，就可以。于是我走过去和工作人员说，你就照着屏幕的字念，大家听到声音就可以了。工作人员马上按照我的建议去做，结果整个会场安静了下来，等会场恢复电力时，全场响起热烈的掌声，我相信那一刻大家都松了一口气。论坛结束后，工作人员把复盘这件事情的结果告诉我，他们发现当问题出现时，他们急于去寻找产生问题的原因，但是忽略了听众最关心的是什麼，结果在现场找不出解决的方案，这就是我讲的顾客思维。

回到顾客端，需要关注以下几个关键问题：第一，是不是真正以顾客为中心？有一次到一家企业交流，老板很开心地告诉我，公司找到了一句最能表达顾客价值的传播用语：“对待顾客要像对待上帝一样。”我问他：公司有多少人了解“上帝”？他说应该都不了解，我说如果不了解，又如何去为顾客服务呢？他说他明白了，最后改为“对待顾客要像对待朋友一样”。改成这句话，员工都懂了，也就可以真正为顾客服务了。第二，顾客真的需要最低的价格吗？顾客需要的是价值，而不是价格。第三，能不

能为顾客增值？你增加的价值和创造的价值是什么？事实上，只要站在顾客立场，可以增值的地方非常多。第四，是不是真正能把顾客价值传递到顾客的手中？一些人担心，当价值全部给顾客时，公司就不能盈利了。事实上，不会。如果能够把价值传到顾客手中，你就真的成功了。第五，顾客是不是真的满意？企业与顾客建立忠诚关系，才是最重要的。第六，公司能不能变大？其他人还有没有机会？答案是，没有企业大到不再增长，关键是能不能跟顾客在一起。

为员工设计绩效

为员工提供资源，首先表现在为员工提供一个能够获得绩效的岗位，把员工放在合适的岗位上，他才有可能产生绩效。如果一个人在某个岗位上无法获得好的绩效，管理者就要考虑是否自己对他的安排不当。我曾经历过这样的事情，在我做咨询顾问的企业里，有一个员工总是无法获得绩效，而且每个内部组织单元都不愿意吸纳他成为其中一员，觉得他是拖累团队绩效的负能量。当老板把这个员工交给我，希望我来解决这个问题时，我发现其实是没有给他一个胜任的岗位。这个员工有两个非常明显的长处：一个是很快觉察出别人的问题是什么，另一个是有很强的说服力，可以说服别人接受他的观点。我针对这个员工的两个长处，安排他去顾客投诉部门工作，很快他就成为公司内部绩效最高的员工之一，因为他可以很快明白顾客投诉的问题出在哪里，然后把关键点交付给后台，同时他可以很快与顾客沟通，并达成共识，一起来解决问题。

所以，如果一个员工无法获得绩效，问题有时并不在于员工本身，很可能与员工所处的岗位职责不匹配有很大的关系。

2009年，华为内部开展了组织结构和人力资源机制的改革，确定了“以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队”作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对中大项目支持的规划与请求。“铁三角”的精髓是为了目标打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。相应的流程梳理和优化要倒过来做，即以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前

线着想，共同努力地控制有效流程点的设置，从而精简不必要的流程、不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。权力的重新分配促使华为组织结构、运作机制和流程发生了彻底的转变，每根链条都能快速、灵活地运转，重点的交互节点得到控制，自然也就不会出现臃肿的机构和官僚作风，这是华为打造的内部价值网络。

关注机会而非问题

在管理过程中，人们常常会特别关注问题，并把组织的焦点聚集在问题上，其实这是一个极为错误的行为。比如，管理者如何开会？如果你仔细观察，会发现很多公司的会议都是问题导向的——只要有问题，就召开会议，也正因为如此，企业内部的会议非常多，且问题层出不穷。正确的做法是，会议是行动方案导向的，也就是有问题不需要开会，而是明确行动方案才开会。因为讨论问题的会议往往很难达成共识，同时会耗费时间，需要多人参与，这对解决问题而言，不是最好的解决方式。要知道，理解和判断问题应该是回到问题发生地，而不是在会议室，所以会议对于问题而言，不是最好的解决路径。

对于组织绩效而言，关键不在于问题，而在于机会。也就是说，管理者应该聚焦于机会，坚持结果导向，寻找可能的机会以获得绩效。很多时候，我用这样的观点来审视自己以及我所合作的管理团队，不难发现，那些陷入问题中的管理者，很难获得成效，而那些让复杂问题简单化，想办法不让自己陷入问题中的管理者，反而能够取得成效。因此，请大家关注机会而非问题，这是获得绩效的有效途径。

第六项：合作主体的共生系统

顾客、员工、股东是公司的核心构成要素，这是人们的基本认知。今天企业的核心构成要素改变了，增加了五个新的要素：供应商、制造商、终端零售商、中间商以及用户，我把集合所有这些要素的企业称为“价值共同体”。“价值共同体”作为一种新的企业范式，对企业管理者的要求改变了，突出体现在以下四个方面：①发展建立与共同体价值成长的使命和战略；②采用合作式的商业流程；③获取有关顾客、用户和市场的知识；④决定完成使命所需要的工具。达成这些新要求，组织管理者需要从开放平台、构建价值共同体以及建立生态逻辑三个方面去努力。

开放平台

一本关于7-Eleven的书给了我很大的启发，在互联网技术冲击最大的零售行业里，7-Eleven保持了自己的强劲增长，甚至效能超过阿里巴巴，真的令人侧目。我先把这本书上的一些关键点摘抄给大家，让大家对7-Eleven有个初步的认识。书中介绍：7-Eleven日本公司有8000多名员工，2016年创造了近百亿元人民币的利润，人均创造利润接近120万元人民币，堪与阿里巴巴比肩。后者2016财年3.6万多名员工创造了427亿元利润，人均创造利润117万元。7-Eleven在全日本开有18 572家连锁店，其中直营店只有501家，它没有任何属于自己的工厂，更没有任何属于自己的配送中心。7-Eleven日本公司从1974年创立以来，保持了连续40多年的增长势头，哪怕是在日本经济的严重衰退中。它是如何做到的呢？

7-Eleven不仅是一家商店，而且是一个特许加盟连锁的利益共同体，更是一个具有互联网基因的共享经济平台。7-Eleven日本公司只聘用了8000多名全职员工，其余人员全部都是加盟店、制造商和供应商的雇员。7-Eleven日本公司在已经开店的区域中设有171家专用工厂，几乎所有工厂都是由制造商或供应商投资，以高频率将商品配送到各加盟店的150多个物流中心，配送车辆也是如此。然而，7-Eleven却可以建立全球最有效率的共同配送系统。整个共享经济平台的从业人员总数超过40万，其中在加盟店工作的超过30万，服务于工厂、物流配送的人员有10多万。共同配送系统打破了制造商和企业之间的高墙，并且跨越了商品品类的框架，组成了共同配送的体系。

7-Eleven既是共享顾客的平台，也是共享信息、共享物流、共享采购和共享金融的平台。7-Eleven作为一个共享经济平台为所有参与方创造了巨大的商机。亚洲最大服装零售商优衣库线上的订单，可以到日本大部分7-Eleven商店自提，这极大地方便了顾客，消费者不用在家等收快递，可以就近选择离家或者办公地方最近的7-Eleven便利店进行收货。

钱德勒说工业资本主义时代的原动力是规模经济与范围经济。那么，现在互联网时代的原动力是什么？就是平台。世界上排名前5的企业中，有3家是平台化企业，这种形式的企业优势在于10年里的发展是平稳上升的，而且越来越显著，挤占了诸如能源、金融等传统企业的领先地位。如今，在整体经济下行、企业内涵式增长愈发受限的经济背景下，越来越多的大中型企业已开始思考利用平台化战略在企业内部进行二次创业，帮助企业突破增长乏力困局。

平台化组织必须完成相关业务市场机制的设计，以实现平台资源对外开放及外部力量的引入。在这一层次上，企业搭建平台时有两个选择方向：第一，对于具备突出相对竞争优势（如产品标准化、创新、供应链管理、品牌影响力）的企业，可选择搭建跨界型、外向型平台，将核心优势资源对等为平台价值，并设计市场机制将平台价值与外部共享，通过对外部企业开放平台实现资源的互换、合作，以更低的成本实现产业链延伸、跨界合作。第二，对于具有一定竞争优势，但优势不明显的企业，可选择搭建面向现有行业的整合型平台，通过总部平台对下属经营单位提供服务，并通过市场化的交易机制设计，明确集团总部与各业务板块之间、业务板块之间及业务板块内部的利益分配、内部交易机制，以合伙人改造的方式大规模整合行业内企业、团队，形成众多扁平化、自组织的经营单

位，将经营重心下沉，释放组织整体效率。

构建价值共同体

企业经营者对“价值链”的概念及意义已经相当熟悉，企业要生存和发展必须为各利益相关者创造和传递价值，而创造和传递价值的过程可以分解为一系列互不相同，但又相互关联的经营活动和管理活动，这些互不相同又相互关联的经营活动和管理活动链接起来，就是价值链。

由于顾客需求的增加、国际互联网的冲击以及市场竞争日趋激烈，企业应改变经营事业的设计，将传统的供应链转变为价值共同体，将客户个性化要求与高效的供应体系相连接，利用计算机技术实现合作各方的无缝连接，以高效率提供解决方案。价值共同体涵盖了企业自身、客户、市场对手、联盟伙伴等多重经济关系的网络体系。它表现为三种基本形式：客户为核心的价值创造网络、生产企业为核心的合作关系网络、以网络主体间关系为核心的竞争关系网络。

7-Eleven就是如此构建自己的价值共同体的，全日本的加盟店和7-Eleven总部不仅是传统的利益共同体，更是长期抱团的命运共同体。不分企业内外，超越产业之间的区分，实现协调合作的共有化原则包括以下六个方面：共享观念、理念和思想，共享具体目标和目的，共享顾客，共享信息，共享系统，共享经营成果。铃木自创业以来一贯坚持“时刻站在顾客的立场上思考与行动”，并以此为根本，毫不动摇。不论处理与加盟店的关系还是处理与供应商的关系，他都坚持这个原则。他认为理念和思想迥异的人无法组成团队，就算理念和思想一致，倘若彼此的利益相悖，同样也无法携手合作。因此，必须以相互的兴旺与繁荣为目标。

价值共同体从本质上而言，是一个基于用户价值和产业网络高效合作，所形成的网络成员资源共享、价值共创、利润共享的群体性产业网络模式。客户需求激发、组织动态演化、信息技术整合和群体协作响应，是企业价值共同体的核心运营理念。这个概念里有三个值得注意的地方：一是，用户在价值共同体中的地位得到真正的凸显，用户不再是产品被动接受者和企业商业利润的贡献者，而成为参与产品和产业价值形成的创造者、产品消费者与使用者。二是，企业的经营和竞争已经不再只是产业价值链条上的竞争，而是广义价值网络的合作；这里，网络的参与者既有生产企业、供应商、流通商、设备商、联盟伙伴，也有竞争对手、用户、社交媒体、网络社群。三是，贯穿价值共同体的理念和机制应当是共享、共创、共赢。

价值共同体打破了传统价值链的线性思维和价值活动分离的机械模式，围绕顾客价值重构原有价值链，使价值链的各个环节以及各不同主体按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及动态互动。管理价值共同体成为当下企业构建和维护竞争力以及维护持续发展的必然选择，而要成功地进行价值共同体管理，应当注意以下几个关键环节。

第一，关注顾客，定义价值主张。价值共同体的构建，首先要把理解、创造消费者价值置于价值共同体的核心，必须确定价值共同体到底要向顾客提供何种价值，这就是价值主张问题。清晰的价值主张是设计价值共同体模块和制定合作规则的基础。第二，规划价值模块并寻找合适的成员。在既定的价值主张下，根据核心价值逻辑设计出一套独特的价值创造方式，主体企业关注的是价值共同体的整体价值增值，在选择合作伙伴时，必须根据价值模块搜寻和选择能够提供价值模式能力的合作者。第

三，搭建价值共同体成员合理网络治理结构。价值共同体成员之间除了需要明确的价值主张、成员之间的能力和合作意愿外，成员之间搭建起合理的网络治理结构也极为关键。价值共同体的治理实际上是选择成员、维护成员联系及安排成员之间交换的制度与规则。合理的网络治理结构和机制能够鼓励企业主动协调、改善和巩固与周边相连接企业的关系，从而减少价值创造过程中的摩擦和冲突。第四，分配角色并管理价值网络。价值共同体对价值创造过程中的协调能力提出了更高的要求，而主体企业往往是拥有某项特殊资源和能力的创新者或领导者，其拥有的协调能力不仅能吸引具有核心能力要素的成员企业的加入，而且可以强化产业价值链上更加细致的专业化分工和协调技术的演进。

今天领先的企业相信价值共同体的力量，它们愿意并准备为此付出必要的时间和精力。它们认为与价值共同体成员一起经营，是一种应对挑战 and 寻求突破性发展的解决方式与战略。一家企业不可能为所有的人提供全部产品，但通过价值共同体的构建，企业就能更接近这个目标，这令企业得以创造一个有利于顾客的环境，并能始终超越其目前的行业水准。

建立生态逻辑

战略思维对于一家企业的生死存亡起着至关重要的作用，那么，当前企业应以什么样的战略思维匹配时代与市场的发展规律呢？

五星控股集团是我10年前就熟悉的一家企业。创立了五星电器的汪建国及其团队，在2010年开始做共享经济模式创新——汇通达模式，即把农村乡镇的夫妻店资源，链接到汇通达的平台上。每个村镇大约有500个点，每个村都建立信息点，帮助这个镇的小老板在前端获取顾客，同时在后端得到优化的供应链，这样小店就不需要备很多货，只做出样，售卖产品即可。

汇通达会当天为小店配货，并同时为小店的经营服务。它不需要拥有小店和店员，但是乡镇网店的这些店和店员某种意义上也是汇通达的，因为一个分享机制，让各自都得到好处和发展，大家因此组合在一个生态圈内。汇通达不仅做了家电产品，还打破了行业界限，将农机、农贸、电动车、自行车都纳入进来。2019年1月，汇通达的会员店数量达到10.5万家，服务了约7000万个农民家庭、3亿农村人口。

我之所以对这家企业的做法感兴趣，是因为它的做法契合我对今天战略思维内涵变化界定的想法。传统战略思维的根本特征，是以打败对手为企业一切战略的出发点。而对于今天的市场环境而言，**战略的出发点不再是竞争对手，而是用户的体验价值**。企业如果想在市场中获得优势地位，就需要围绕着用户的极致体验，进行战略要素的组合。

最近10年来，一些企业发展迅速并令人欣喜，如腾讯、阿里巴巴、滴滴等，它们所获得的增长完全超乎一般企业的发展逻辑。仔细分析其背后的驱动因素，我们会发现它们具有一个共同的特点，那就是：以价值共生替代竞争。

第七项：领导者的新角色

彼得·德鲁克先生说过：“无人能够左右变化，唯有走在变化之前。在动荡不定的时期，变化就是准则。但是，只有将领导变革视为己任的组织，才能生存下来。”面对剧变时代的经营环境，领导者需要以全新的角色出现：布道者、设计者、伙伴。

布道者

布道本是指宣传基督教的教义，布道者就是布道的人。美国政治活动家和政治学家亨利·基辛格说：“领袖的任务就是带领人们从所在之处到达他们从未到达之处。他做了一个远大的决策，树立了一个宏大的愿景，他还要把他的决策和愿景一一分享给他人，让他人了解到他所做的事业有多么伟大。因此，他选择了一条捷径，那就是通过‘布道’和分享去教育他们。”

领导者“布道”就是向员工传递组织所面临的紧迫性、必要性，同时培养员工自我超越的理念，激发员工自我改变的积极性和主动性。通过“布道”，在每个员工的心中播种自我超越的“种子”，影响员工的思想意识、价值观念，才能维持企业在一个剧变环境下所需要的向心力。

正如美国前总统吉米·卡特所说：“时刻记住自己有多强大，不要忘记个人的力量能起多大的作用。牢记，这个可能改变世界，改变社区，改变家庭，改变你自己。”处于剧变时代的领导者必须具有通过“布道”激励追随者和下属的领袖魅力，确切地说，领导者通过布道使下属“自动自发”地产生改变自己、改变社群、改变组织、改变社区的强烈动机和积极行动。

在这样一个多元文化价值观下，对与错在很多时候比较模糊，甚至是不确定的，确实需要一个具有非权力性影响力的“布道者”来告诉员工什么是对的、什么是错的。尤其值得指出的是，在这种理念和价值观处在变化的情形下，更需要通过一种能让大多数成员信服、认同，甚至崇信、崇拜的精神理念来组织成员的共同精神体系，同时领导者需要通过这种过程来

获得组织的凝聚力。

华为的任正非与阿里巴巴的马云在这一点上尤为突出，他们都有着极强的“布道者”特征。华为17万人能够达成“力出一孔，利出一孔”之功效，与任正非不断诠释华为“奋斗者”的内涵，不断强化内部“危机意识”，不断要求华为管理者“自我批判”，以及及时保持高密度的沟通，采用公开信、讲话以及年度致辞等一系列努力分不开。每一次任正非的讲话，都会引发巨大的反响，每一次任正非的观点，都可以引发组织内成员甚至组织外成员的反思和共鸣。甚至华为的广告，也是任正非“布道”的最佳渠道，无论是“芭蕾脚”“布鞋院士”，还是“瓦格尼亚人捕鱼”“上帝粒子”，都给人以明确的华为价值观传递，这几则广告一经推出，都引发了巨大的共鸣，这就是华为的魅力。在华为内部，17万员工实际上都深深受到了任正非的影响，带着一种清教徒式的虔诚和修行般的克制对待这位企业领袖。

阿里巴巴的马云同样极为出色，如果你走到中国的各大机场，听到最多的声音也许不是机场播音员播报信息的声音，很可能是马云讲课的声音。在阿里巴巴还未产生如此巨大影响之前，马云已经用自己的声音，让人们相信他的“梦想”一定会实现，他的商业模式以及理念一定可以成功。而在阿里巴巴具有极大影响力之后，马云运用传播的力量，持续不断地让人们理解阿里巴巴的成长与变化，持续不断地与资本市场对话、与用户对话、与市场对话甚至与世界对话。无论是通过在阿里巴巴设立的“闻味官”、构建的系统的价值观（被称为“独孤九剑”），还是被称作“六脉神剑”的组织管理方式，马云都很好地引领着这家创新的企业，持续走在成长的路上，并创造了属于自己的奇迹。

同样出色的是苹果的乔布斯。乔布斯是被世界公认的“教父”级人物，被认为是计算机业界与娱乐业界的标志性人物。他经历了苹果公司几十年的起落与兴衰，先后领导和推出了麦金塔计算机（Macintosh）、iMac、iPod、iPhone、iPad等风靡全球的电子产品，深刻地改变了现代通信、娱乐、生活方式。他对于创新的理解，对于品质完美的追求，对于简单就是快乐的界定，以及宗教般地维护顾客体验的追求，都成为人们从内心去拥抱的商业价值理念。他因“活着就是为了改变世界”的人生价值观，以及禅定的修行，成为引领人们的精神领袖。美国前总统奥巴马说：“乔布斯是美国最伟大的创新领袖之一，他的卓越天赋让他成为能够改变世界的人。”比尔·盖茨说：“很少有人对世界产生像乔布斯那样的影响，这种影响将是长期的。”

这些优秀领导者所带领的企业，都因应领导者的“布道”而不断地驱动自我成长，并推动社会进步。由此可以理解，领导者除了需要不断自身变革，打破惯性和常规之外，还需要根据经营环境的各种变化向员工和客户传递变革思想，并且，这种“布道变革”本身就成为领导者工作的一部分。为了带领新希望六和实现战略转型，让这家最传统的农牧公司能够拥抱互联网，面向未来，我们也同样践行了“布道变革”的方法。为了能够让大家达成共识，除了频繁走访、培训之外，我还为全体经理人写了内部交流信。3年中一共写了9封信，这9封信可以说在帮助传递组织变革的决心、战略方向的诠释，以及上下同欲的达成方面，起到了极为关键的作用。

设计者

选择“设计者”这个词来诠释领导者新角色，是因为现今的领导者不仅要有战略洞察力、理解消费者与人性需求的能力，而且要能够把这一切转化为商业模式、产品以及组织制度。“设计”这个词，不仅包括产品，而且包括整个公司的价值理念。它包括公司所能够提供的体验的各个方面，无论是有形的还是无形的。

据资料介绍，《国际设计》（International Design）杂志在1999年第一次，也是唯一一次发表了40家“美国最以设计为主导的公司”名单。毫无疑问苹果公司榜上有名，还有卡特彼勒公司（Caterpillar）、吉列公司（Gillette）、IBM公司、纽巴伦公司（New Balance）以及3M公司等。有意思的是，半数以上的公司是服务型公司，比如亚马逊公司、联邦快递、CNN、迪士尼、纽约扬基人（New York Yankees）。这一名单让我很惊讶，同时我也理解到，“设计”导向不是一个产品与技术的概念，而是一家公司的理念。

推荐大家看看舒尔茨的《将心注入》和《一路向前》，通过这两本书，我们可以全面理解星巴克的设计理念。“我们确立了‘第三场所’（third place）的身份。”星巴克人会这样告诉你。他们确信有了自己的特色——“第三场所”，这个场所既不是工作单位，也不是家，而是避风港。星巴克把喝一杯“随意的爪哇咖啡”转变成一种“星巴克生活方式”。不管是有意还是无意的，很多人把这种生活方式归结为在等飞机的空隙时间喝一杯咖啡，或者偶然经过某个商圈的星巴克时，坐下来读读书，或者写写作

业。星巴克就这样做到了，为人们“设计”了一个生活中的“第三场所”。

我自己很喜欢宜家（IKEA），每次去宜家卖场，人都多到爆棚，似乎很多人把周末逛宜家作为全家人的“节目”。通过问身边的朋友，我发现喜欢宜家的人很多，大家说尤其喜欢宜家的生活方式：其家居环境给人一种简洁、方便、安稳、舒适的感觉。宜家于1943年创建于瑞典，以“体验营销”的手法闻名。其创始人把自己的生活体验感受融入卖场，所以在卖场随处可以感受人们家居生活需求的满足。宜家总是透过卖场布置和空间陈列，将商品展现出来，让消费者感受：“我家如果变成这样，该有多好。”1976年，宜家成立30周年的时候，创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）发表了《一个家具商的誓约》，其中提道：“真正的宜家精神，是由我们的热忱、我们持之以恒的创新精神、我们的成本意识、我们承担责任和乐于助人的愿望、我们的敬业精神，以及我们简洁的行为所构成的。”“为大众创造更美好的日常生活”这一价值追求就是宜家明确的“设计”理念，并被传递到消费者的体验中。

隆吉诺蒂·布伊托尼（Longinotti Buitoni）对“普通产品”和“梦想产品”进行了区分，结论如表5-2所示。

表 5-2

普通产品	梦想产品
麦斯威尔咖啡	星巴克
BVD	维多利亚的秘密
现代汽车	法拉利
铃木摩托车	哈雷摩托车

每一对产品中的前一个都没有做错什么，都满足了顾客的需求，但是后者更具有梦想般的力量，这使它远远超越了仅仅满足某种需求的程度，从而具有了独特的魅力。

“设计”导向，让一家公司的商业模式和产品具有了“梦想”的力量，让一家公司的制度安排具有了“梦想”的力量，这一切就是领导者需要履行的责任。

伙伴

今天的管理是一种基于共享价值的新范式。新范式的挑战在于领导者与组织成员之间的关系改变了，要在管理者与管理者、管理者与员工、员工与员工之间建立和保持一种可信任、可亲近、可包容、坦率而不伤及员工内心的工作关系，彼此成为伙伴式甚至好友式的同事关系。这意味着管理者的领导方式需要做出改变，员工要能够与领导者平等对话；在员工专业领域内，领导者要能够成为被管理者，成为团队成员之一。这就需要领导者抱有关爱之心、包容、具有亲和力以及甘愿成为被管理者。

抱有关爱之心

稻盛和夫在《领导者的资质》一书中写道：“领导者的优秀资质是什么呢？我认为可以归纳为以下五点。第一，具备使命感。第二，明确地描述并实现目标。第三，挑战新事物。第四，获取众人的信任和尊敬。第五，抱有关爱之心。”稻盛和夫认为，领导者必须发挥出强有力的领导作用，而在他心底，又必须抱有亲切的“关爱之心”，换种说法，可以用基督的“爱”和佛陀的“慈悲”来比喻。稻盛和夫用了一句极为特别的话表达他对这项领导资质的看法，他说，真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。

领导者绝不能只考虑自己，需要有利他之心，需要具有为大家谋幸福的发心，需要能够引领大家进步与成长，需要与员工一起创造价值并分享价值，让员工可以分享到企业的成长。这样的关爱，才是真正的关爱，才可以推动员工进步与成长。

包容

在华为的管理体系里，有一个著名的“灰度管理”理念。任正非之所以提出管理者要学会“灰度管理”，是因为他感觉到华为需要具有包容的管理理念，需要有授权的习惯来解决问题，更需要通过建立彼此的信任来构建合作。任正非在2015年市场工作会议上的讲话中谈道：“我们在吸引社会高端人才的同时，更要关注干部、专家的内生成长，不要看这个不顺眼，看那个也不顺眼，对做出贡献的员工，放手让他们发挥作用，试试看。我们要能接受有缺陷的完美。没有缺陷，是假的。”

任正非对华为诠释过他所提出的“灰度管理”。他说：“坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。一个清晰的方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的；方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰，并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间和谐。这种和谐的过程叫妥协，这些和谐的结果叫灰度。”

即使你的组织没有用“灰度管理”的理念，但是只要在组织内形成包容、开放的心态，组织就会有活力，就会有与变化和不确定性相处的能力，同时也会给员工提供一个宽松的成长环境，让员工能够不断尝试和创新。

具有亲和力

2016年年末，我与田涛、孟平、曹轶以及姚洋教授一起和华为创始人任正非见面交流。约好早上9:30见面，想不到到了见面地点，任先生已经

早早在那里等待我们，我们都很感动。坐下后，任先生看到我们穿得单薄，就问身边的同事，看看有壁炉的会议室是否空闲，如果空闲，我们转场去那里。确认可以过去后，任先生就带着我们转场去另一个会议室了。

令我惊奇的是，任先生自己开车当司机带我们过去。我和姚老师都说，这该是史上最贵的“司机”，想不到任先生说，他本来打算早上到酒店接我们，但是看到路线并不顺，担心影响见面时间，所以直接到会议室等我们了。坐在任先生亲自驾驶的汽车上，回想刚一见面的这两个环节，我已经深深地被其折服，这是一个完全不一样的领袖。虽然我跟踪华为案例20多年，虽然也有很多的机会与华为高管层交流，虽然也在许多媒体上看到、听到对于华为的各种介绍，虽然田涛在写《下一个倒下的会不会是华为》一书的过程中，我们一直保持交流，但是，与任先生见面交流一开始的这两个环节，让我有一种更不同的认知、一种独特的感受。

交流到中午时分，当任先生知道我们要赶去机场时，马上嘱咐服务员把本来是他自己预订的午饭送上来给我和姚老师吃。我们也客随主便，把任先生和家人预订的盒饭给吃掉了。之后，他陪着我们下电梯到车库，想不到他会为我拉开车门，那一刻我被任先生细致、平和的品性折服。车行驶在去机场的路上，我回想这个上午，只有我们和任先生之间安静地交流，没有人来打扰，没有电话进入，一切都是从从容容，也是那样的专注，这一点可见任先生和华为的品质。

甘愿成为被管理者

在组织内建立伙伴关系，需要领导者做出表率，其中最核心的要求是，领导者如何成为团队的一员，如何在组织中成为一名被管理者。每个

人都有自己的局限性，学会“接受”也是心性成长中很重要的一部分。

在大部分情况下，人们会认为帮助别人，是一种美德。但是我们也需知道，能够主动寻求帮助，也是一种美德。我总是记得自己上课时给学生讲的一个小男孩与糖果的故事。有一天，小男孩和妈妈逛糖果店，糖果店的老板非常喜欢这个小男孩，就对小男孩说：“你喜欢哪个糖果，就自己拿吧。”但是小男孩摇头，没有去拿。老板问了三遍，小男孩都没有动，妈妈也建议他去拿，但是他还是没有动。老板觉得这个孩子真好，就自己拿了一大把给小男孩，小男孩高兴地用衣服兜着糖果，和妈妈离开了糖果店。妈妈觉得奇怪，就问孩子：“叔叔让你拿的时候，你为什么不拿呢？”小男孩说：“我的手没有叔叔的手大。”我特别喜欢这个故事，喜欢这个小男孩。接受自己的局限，并主动寻求帮助，从而获得成长。

戈壁之行，我也如此去了解自己的局限性：在学生之中，我没有以老师的身份出现，而是让自己安心去做一个队员、一个合格的队员，接受自己在戈壁挑战之途中的事实，正视自己的局限性，配合组织规定，做好队员的角色，接受帮助和引领。我想这是我可以完美完赛的核心保障。更重要的是，扮演“队员”角色，融入团队，也保障了组织的完赛和成功。

在一个以互联和数字为特征的时代，企业的价值不是由企业创造的，而是由许多人一起创造的，包括员工、顾客、股东以及相关产业链与价值共同体上的所有人。所以，企业领导者应该聚合企业内外部所有的资源、能力，集合大家一起来创造价值。

重述开篇的那句话：

这是一个英雄辈出的时代，更是一个集合智慧的时代。

结束语 未来已来，请有尊严地放手

“未来已来”时的你与世界

我们今天所做的任何事情，决定了我们的未来，因此，必须用未来的眼光回看今天。经过多年的实践和努力，我懂得了一个最简单的道理：未来是创造出来的，而非预测的结果。我们如何成为“未来已来”时的世界主体呢？首先，你需要看到未来，主导自己的成长。这是一个非常有意思的时空，眼前正在发生的一切，就是你未来发生的一切。

眼前正在发生的一切，也是未来发生的一切

重新定义行业的边界

从工业1.0到工业4.0，人与人、人与设备以及人与市场的连接方式都改变了。互联网、物联网、人工智能、生命科学技术一直在变化，所有行业的边界都会被重新定义。

比如一家生产拖拉机的公司，按照传统逻辑，只需要生产一种产品。当人工智能出现时，拖拉机需要变成智能型产品；当移动互联技术出现时，拖拉机要变成移动互联产品；当物联网技术出现时，拖拉机必须变成一个产品系统；在一个更大的智能互联的大体系中，拖拉机必须是一个产品结构。这家生产拖拉机的企业也一定在一个结构中，而不能只生产一种产品。它不仅要考虑消费者的价值，还要考虑产业链的价值，以及在产业中其他相关者的价值。

今天的企业，如何判断自己的竞争力或存在优势？很简单，看你的企业是处在一个结构体系中，还是一家孤立的企业。如果你的企业仅仅是一家孤立的企业，可能就有风险，但如果你的企业处在一个结构体系中，就不必有太多的担心。在今天的变化格局中，“与谁竞争”一定是过去式，因为所有行业都有新进入者，你根本无法明确你的竞争对手；而“与谁合作”却是一条可行的道路，你会处于一个更强的、多元的合作中。我们每个人对于技术、数据、产业的理解都需要调整。

通用电气：从“科技改变生活”到“科技改变效率”

通用电气是一家制造企业转型的成功案例，它凭借着对技术和产业的理解，通过转型变革走在了行业的前列。

20世纪八九十年代，通用电气经历过一次巨大的转型和变革，它从单纯的制造企业转向具备服务属性的制造企业，其中最重要的一个创造就是提供了金融服务。

2008年之后智能技术和互联网技术的出现使通用电气敏锐地察觉到，它给客户提供的最重要的解决方案应该是效率的改善、精准的生产以及有效的增值服务。所以，通用电气开始围绕着提升客户效率，彻底地调整企业的结构和价值定位。

通用电气之前的口号是“科技改变生活”或者“科技，让生活变得更美好”，今天，它的口号已经变为“科技改变效率”。它认为，即使工业互联网只能让系统的效率提高1%，其效益也将是巨大的。

- 航空系统节约1%的燃料，意味着节省300亿美元。

- 电力系统节约1%的燃料，意味着节省660亿美元。

- 原医疗系统效率提高1%，可以节省630亿美元。

- 石油、天然气的资本支出降低1%，可以节约900亿美元。

它开始着力于设计一种新型的计算方法，并开发一套航空智能运营服

务系统，希望能够提前一个月预测到哪些发动机急需维护修理，并且使准备率达到70%，从而使得系统维护时间大幅降低，最终降低飞机的延误率。

正是因为这项明确的战略调整，通用电气卖掉了20世纪八九十年代最赚钱的业务——财务公司，紧接着，又卖掉了它原来最重要的业务之一——家庭电器，因为这些已经不是改变效率的最重要战略要素了。

这一巨大的调整使得通用电气在2013年时对自己说：“在这一轮的信息互联智能技术当中，很高兴感受到通用电气又走到了前列。”

未来商业时代运作

除了制造工业，商业也做出了调整。曾鸣老师用“云时代”来形容这种调整。云时代，以消费者为中心，企业内部实现社区化，企业之间进行价值网协同。从运作逻辑，到世界图景，再到时间法则，甚至空间、分工协作以及发展都发生了变化。如果商业时代所有主轴上的东西都调整了，那么我们的管理和运营也需要做出巨大的调整。

一切皆变，一切皆存在

我们需要认真对待两个重要因素的改变：行业本质竞争要素和增长逻辑。它们的改变又受到两个现实存在的影响：一是新人类的出现。8亿互联网人群是重要的商业人群，他们既是生产者，也是消费者，更是创造者。二是互联网带来了生活方式的改变。

行业竞争的本质要素改变

在工业时代，重要的行业竞争要素是规模增长、质量取胜和成本驱动。珠江三角洲的产业基础如此之好，就是因为企业在规模、质量、成本之间取得了良好的平衡，比如美的、顺德农商银行、万和等。

我以2015年为分割点，对互联网时代做了一个区分：2015年之前为互联网1.0时代，那时最重要的竞争要素依然是规模增长。但核心要素变成了盈利增长、技术进步以及资本驱动。换个角度说，更重要的是创造力以及对技术的改造和资本力量的运用。

2015年后为互联网2.0时代。在互联网2.0时代，我认为行业最重要的要素变成了有效市场，而不是广泛市场，是精准用户，而不是免费用户，然后是流量、大数据以及价值创造。

增长逻辑的改变

工业时代的增长逻辑是线性增长。比如今年投入，明年就会产出，每一年涨20%，甚至100%都是可以的。只要有增长就很好，并不需要确保高增长。

互联网2.0时代的增长是非连续性的，它不源于简单的、线性的投入，而是源于创造和创新，并且带来了很多调整。

很多行业的新进入者用创造性实现增长，所以颠覆了原行业的逻辑。比如从前，做农业的人做品牌非常困难，但不做农业的人来做农业品牌反而比较容易。因为传统农业主要考虑成本，越便宜越好，但是不做农业的人不讨论成本，讨论品牌，怎么贵，怎么卖，而且他们是一个一个产品卖，我们却是一筐一筐地卖。

增长逻辑因为创造、创新而改变，不再是连续性和线性的，而是非线性、非连续性的量级增长。

创新价值不同

在工业时代，创新最重要的价值体现在产品上，所以大家关注质量、渠道、规模。换句话说，在工业时代，最重要的是“质量至上，渠道为王，规模经济”。有很长一段时间，流行着“得渠道者得天下”。

互联网1.0时代变成了“消费为王”的时代，“双11”的出现就是典型的消费狂欢日。这个时代最重要的是“营销至上，流量为王，虚拟经济”。线上企业的快速成长，使得实体经济非常焦虑。

2015年之后的互联网2.0时代，大家又在改变，线上、线下其实是一个世界，这个世界最重要的特点是产业之间的互动。所以，这个时代的核心就变成了“产品至上，服务为王，共生经济”。

以上三个不同的价值创新点，意味着整个价值创新的逻辑在变。巨大型的企业也要改变，比如IBM卖掉一些业务，把自己完全变成新的平台型企业。比如阿里巴巴和腾讯，在产品至上、服务至上的互联网2.0时代中得以崛起。

唯一不变的是回归顾客价值

在这些变化中一定有一个不变的主线，就是回归顾客价值。德鲁克说：“企业存在的唯一目的就是创造顾客。”拿破仑有一句话，给我留下了深刻的印象。有人问他：“为什么滑铁卢战役你会失败？”他说：“我很久没有跟士兵喝汤了。”

淘汰企业的，不是技术、资金和策略，也不是变化、动荡和冲突，唯一的原因就是：你与顾客分离了。

面向未来的四个关键词：技术、数据、创造与智慧

时代的改变，其实是“人”的改变，而这一点，对管理的挑战最大。管理一直要解决的核心问题就是：人与组织、目标的关系。

从农业社会、工业社会到信息社会，对人的要求变了：农业社会要体能，工业社会要知识，信息社会要创意。正是因为这样，员工与组织的关系也变了，从劳工关系变成雇用关系、伙伴关系。组织的逻辑也得改变：管控的直线逻辑变成分责分权的层级逻辑，再变成今天合作伙伴的平等的网状关系。

面向未来，企业管理者需要关注四个最重要的关键词——技术、数据、创造与智慧，它们是这个时代真正的驱动力量。理解这四种力量需要真正地改造自己——要有全新的认知，要能够真正地创造，要能够拥抱智慧，要有自己的判断。

创造未来比预测未来更重要，答案在你自己手上

最后，我想用凯文·凯利的一句话作为结束语——有尊严地放手吧。

我希望你有尊严地放弃所有的成功，我希望你有尊严地放弃你所有得意扬扬的东西，我也希望你有尊严地放弃你过去的一切。当你能够有尊严地去放弃的时候，我相信你会得到答案，可是答案在哪里？又有个人帮你回答了，你可能想不到会有一个人，唱歌也能拿诺贝尔奖吧？鲍勃·迪伦告诉我们：“朋友，答案在风中飘扬。”

我是相对乐观的人。在我看来，做企业经营的人最重要的是判断机会，机会如果是有利的，你就把它作为你的条件；如果宏观环境对你是不利的，就把它当成空气，必须接受。做经营的人一定要记住：答案其实就在我们手中。我们愿意改变，就可以变得很美好，而这一切的决定权都在自己的手上。

参考文献

- [1] 维克托·迈尔-舍恩伯格, 肯尼思·库克耶.大数据时代[M].盛杨燕, 周涛, 译.杭州: 浙江人民出版社, 2013.
- [2] 凯文·凯利.失控[M].张行舟, 陈新武, 王钦, 译.北京: 电子工业出版社, 2016.
- [3] 凯文·凯利.技术元素[M].张行舟, 余倩, 译.北京: 电子工业出版社, 2012.
- [4] 任正非.一江春水向东流[EB/OL].[2013-12-26].<http://finance.ifeng.com/busin-ess/special/fhsd46/>.
- [5] 田涛, 吴春波.下一个倒下的会不会是华为(珍藏版)[M].北京: 中信出版集团, 2016.
- [6] 郭士纳.谁说大象不能跳舞[M].张秀琴, 音正权, 译.北京: 中信出版集团, 2015.
- [7] 陈涛, 柯恩.同仁堂健康: 百年老字号的互联网转型[EB/OL].[2015-07-03].<http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-275116.html>.
- [8] 陈春花, 任颀, 李飞.组织管理案例与公案教学(第一季)[M].北京: 机械工业出版社, 2016.

- [9] 拉姆·查兰.求胜于未知[M].杨懿梅,译.北京:机械工业出版社, 2015.
- [10] 黎万强.参与感[M].北京:中信出版社, 2014.
- [11] 黄铁鹰.褚橙你也学不会[M].北京:机械工业出版社, 2015.
- [12] 彼得·德鲁克.管理未来[M].詹文明,译.北京:机械工业出版社, 2009.
- [13] 克莱顿·克里斯坦森.创新者的窘境[M].胡建桥,译.北京:中信出版社, 2013.
- [14] 杨勇,韩树杰.中国式众筹[M].北京:中信出版集团, 2015.
- [15] 安娜贝拉·加威尔,迈尔克·库苏麦诺.平台领导[M].袁申国,刘兰凤,译.广州:广东经济出版社, 2007.
- [16] 怀特海.教育的目的[M].庄莲平,王立中,译.上海:文汇出版社, 2012.
- [17] 陈春花.激活个体[M].北京:机械工业出版社, 2015.
- [18] 高扬.《财富》年度中国商人:中国最成功职业经理人的成长史[EB/OL].[2017-01-18].http://www.fortunechina.com/business/c/2017-01/18/content_277335.htm.
- [19] 陈春花,赵曙明,赵海然.领先之道(修订版)[M].北京:机械工业出版社, 2016.

[20] 彼得·德鲁克.管理的实践（珍藏版）[M].齐若兰，译.北京：机械工业出版社，2009.

[21] Levitt T.Marketing Myopia[J].Harvard Business Review , 1960 , 54 (5) : 45-56.

[22] 娄月.探路者盛发强：传统企业必须从经营渠道向经营用户转型[EB/OL].[2015-01-25].<http://www.iheima.com/top/2015/0125/148992.shtml>.

[23] 弗雷德里克·泰勒.科学管理原理[M].马凤才，译.北京：机械工业出版社，2007.

[24] 曾鸣，宋斐.云商业的大创想[EB/OL].[2012-09-03].<http://www.ebusinessre-view.cn/articledetail-159126.html>.

[25] 罗恩·阿什肯纳斯，戴维·尤里奇，托德·吉克，史蒂夫·克尔.无边界组织：移动互联时代企业如何运行（原书第2版）[M].姜文波，刘丽君，康志军，译.北京：机械工业出版社，2016.

[26] Marco Iansiti.“生态圈”引发商业成功[EB/OL].[2005-09-18].<http://www.china value.net/announce/ccidentnews.htm>.

[27] Kim S,Lee J,Yu K.Corporate Culture and Organizational Performance[J].Journal of Managerial Psychology,2004 , 19 (4) , 340-359.

[28] Barney J.Organizational Culture:Can It Be a Source of

Competitive Advantage?[J].Academy of Management Review,1986 ,
11 (3) : 656-665.

[29] 陈春花.从理念到行为习惯：企业文化管理[M].北京：机械工业出版社，2011.

[30] 刘铮铮.阿里巴巴CEO卫哲：价值观是训练出来的[J].中欧商业评论，2009，（1）：134-136.

[31] 林颖颖，郭紫薇.企业招聘面试设“闻味官”评估价值观[EB/OL].
[2009-11-03].[http://sh.xinmin.cn/
minsheng/2009/11/03/2845843.html](http://sh.xinmin.cn/minsheng/2009/11/03/2845843.html).

[32] 陈春花，刘祯.阿里巴巴：用价值观领导“非正式经济事业”[J].
管理学报，2013，10（1）：22-29.

[33] 彼得·德鲁克.创新与企业家精神[M].蔡文燕，译.北京：机械工业出版社，2009.

[34] 霍华德·舒尔茨，多莉·琼斯·扬.将心注入[M].文敏，译.北京：中信出版社，2015.

[35] 陈国海.组织行为学[M].北京：清华大学出版社，2008.

[36] 杨锡山，等.西方组织行为学[M].北京：中国展望出版社，
1986.

[37] 陈春花，曹洲涛，刘祯，乐国林，等.组织行为学：互联时代的

视角[M].北京：机械工业出版社，2016.

[38] 稻盛和夫.阿米巴经营[M].曹岫云，译.北京：中国大百科全书出版社，2016.

[39] 克里斯·阿吉里斯.个性与组织[M].郭旭力，鲜红霞，译.北京：中国人民大学出版社，2007.

[40] 陈维政，张丽华，忻榕.转型时期的中国企业文化研究[M].大连：大连理工大学出版社，2005.

[41] 陈春花，杨忠，曹洲涛，等.组织行为学[M].3版.北京：机械工业出版社，2016.

[42] 陈春花，宋一晓，曹洲涛.组织支持资源影响员工幸福感的内在机理：基于视睿科技的案例研究[J].管理学报，2014，11（2）：206-214.

[43] 和君咨询.时代呼唤合伙人制[EB/OL].[2016-08-17].<http://money.163.com/16/0817/11/BULSS2EG002557RH.html>.

[44] Voydanoff P.Implications of Work and Community Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Facilitation[J].Journal of Occupational Health Psychology,2004，9（4）：275-285.

[45] Mesmer M J,Dechurch L A,Jimenez M.Coworker Informal Work Accommoda-tions to Family:Scale Development and Validation[J].Educational and Psycho-logical Measurement,2010，

70 (3) : 511-531.

[46] 李晏墅, 李晋.员工幸福的快乐管理探索[J].经济管理, 2007, 29 (8) : 4-8.

[47] William James.Varieties of Religious Experience[M].New York:Mentor,1902.

[48] Kathryn M Page,Dianne A Vella-Brodrick.The“What”,“Why”and“How”of Employee Well being:A New Model[J].Social Indicators Research, 2009, 90 (3) : 441-458.

[49] 蒲德祥.幸福组织：概念、思想溯源及研究框架[J].安徽师范大学学报：人文社会科学版, 2012, 40 (2) : 177-184.

[50] 创业邦.亚马逊CEO年度股东信：Prime会员服务、市场平台以及AWS云计算平台为三大支柱[EB/OL].[2016-04-06].<http://finance.jrj.com.cn/tech/2016/04/06081820788712.shtml>.

[51] 李智超, 罗家德.透过社会网观点看本土管理理论[J].管理学报, 2011, 8 (12) : 1737-1747.

[52] 马春荃.自组织能力：床头企业的组织进化愿景[J].清华管理评论, 2014, (7) : 38-45.

[53] 彼得·德鲁克.管理：使命、任务、实务[M].王永贵, 译.北京：机械工业出版社, 2009.

[54] 绪方知行, 田口香世.零售的本质: 7-Eleven便利店创始人的哲学[M].陆青, 译.北京: 机械工业出版社, 2016.

[55] 陈春花, 赵海然.争夺价值链[M].北京: 机械工业出版社, 2016.

[56] 刘海潮.基于价值网络的战略变化效应扩散机制[J].科学学与科学技术管理, 2007 (11) : 110-113.

[57] 曾涛.系统锁定: 网络时代的商业智慧[M].北京: 机械工业出版社, 2010.

[58] 罗柏特·伯格曼.战略就是命运[M].高梓萍, 译.北京: 机械工业出版社, 2004.

[59] 李麦可.在星巴克遇见德鲁克: 和大师一起喝咖啡、谈管理、聊人生[M].北京: 化学工业出版社, 2013.

[60] 姜岚昕.领导无形管理有行[M].北京: 机械工业出版社, 2010.

[61] 周掌柜.任正非的苦难辉煌[EB/OL].[2016-07-27].<http://www.ftchinese.com/story/001068631?full=y>.

[62] 霍华德·舒尔茨, 乔安·戈登.一路向前[M].张万伟, 译.北京: 中信出版集团, 2015.

[63] 稻盛和夫.领导者的资质[M].曹岫云, 译.北京: 机械工业出版社, 2014.

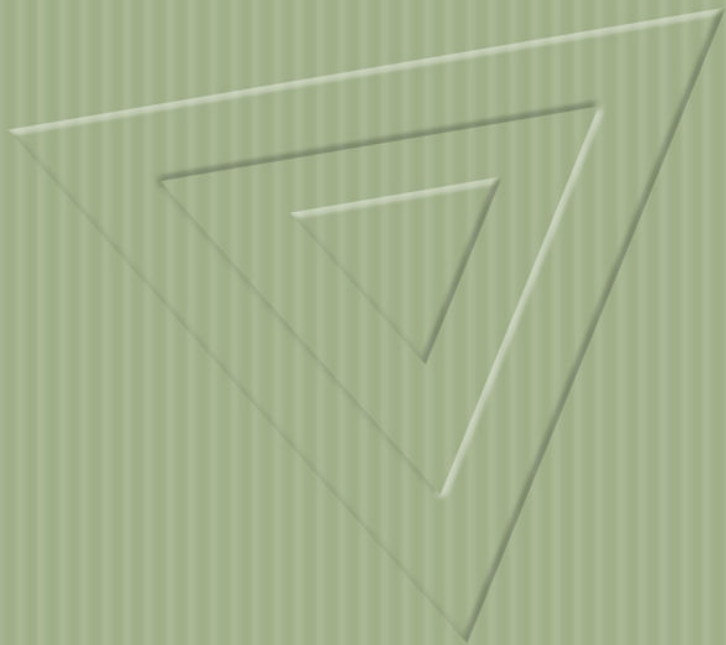
[64] 德内拉·梅多斯，乔根·兰德斯，丹尼斯·梅多斯.增长的极限[M].李涛，王智勇，译.北京：机械工业出版社，2013.

[65] 乔根·兰德斯.2052：未来四十年的中国与世界[M].秦雪征，谭静，叶硕，译.南京：译林出版社，2013.

激活个体

互联时代的组织管理新范式
陈春花——著

陈春花管理经典·精编版



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

激活个体：互联时代的组织管理新范式（精编版）

陈春花 著

ISBN：978-7-111-64027-1

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

导读 核心：共享时代到来

雇员社会将要消失

个体价值的崛起

管理新范式：创造共享价值

第1章 组织管理四大命题

四大命题的界定

四大命题的新内涵

个体与组织是共生关系

组织必须外部导向

组织打开内外边界

第2章 组织新挑战

正在发生的未来

一切皆变，一切皆存在

互动与沟通

共生与众享

从共生自然到共生经营

同质化的市场

金融

数据

用户

自主的个体

多元与独立

自由与责任

人人是创客

第3章 组织新属性

平台性

信息共享

责任固化

开放性

动态组合

价值网络

协同性

流程重组

目标承诺

幸福感

组织支持资源

“主人翁”

第4章 组织新能力

变革领导者

领导力

布道者

坚持

成为变革领导者

激活文化

组织活力

建立信任

容忍分歧

与对的人在一起

“对的人”到底在哪里

谁是“对的人”

超越复杂性

结语 走向“水样组织”

企业何以领先：组织活力

保持活力的四大关键因素

因素一：有没有很强的危机感

因素二：愿不愿意打破平衡

因素三：组织文化能不能包容变革

因素四：够不够坚持

走向水样组织

未来企业有组织无结构

相信组织的力量

难点在于人性

改变从高管团队开始

后记 成功 = 没有成功，只有成长

最大的难题是：变化

从今往后，拿掉“传统”这两个字

从外向内看与组织的思维惯性

向自己挑战

转型成功的关键三要素

互联网和数字经济的三大特点

参考文献

导读 核心：共享时代到来

据说中国有句古语叫“金无足赤，人无完人”，但是，如果谁真的想打起灯笼来到市面上寻找完人，最终他感受到的可能不是一种失望，而是一种意外：完人其实就是那些终日为“善”而奔波，又在不知不觉中实现了“美”的“真”实不虚的普通人。

——尼采

我在整个工作过程中，一直对组织如何创造价值感到兴奋。让我兴奋的，并不是组织本身，而是在其中的每一个人。那些能够让普通的人成就不平凡价值的组织，总是让我钦佩和欢喜。

互联网技术的出现，让这一切变得更加容易和不可思议，年轻人的跃跃欲试，以及无边界的创新能力，让我惊叹。同时，我也深深地感受到，如果还是按照过去一百多年的管理理论与知识，来对待今天的组织成员，可能会有些问题。让我们来看看，今天到底发生了什么改变。

雇员社会将要消失

一百多年以来，所有发达国家都逐步进入以雇员为主的社会。这种体系带来的最大好处，就是稳定的结构、有效的分工，伴随着流水线的大工业生产所带来的高效率 and 低成本，让早期的工业社会创造力大幅度提升，并创造了巨大的财富。

这个时期，组织更关注的是上下级关系、结构的稳定性以及个体对组织目标实现的贡献，更关注服从、约束以及标准的制定。所以，产业工人和职业经理人，成为最耀眼的角色。

正如德鲁克先生曾经描绘的那样：“20世纪50年代，在大型组织中工作的雇员成为每一个发达国家的主要风景线，如在工厂工作的蓝领工人和管理者、在庞大的政府机构中任职的公务员、在迅猛发展的医院工作的护士，以及在发展得更快的大学中教书的教师……那时大多数人都认为，到1990年，几乎所有参加工作的人都会是组织的雇员，可能还是大型组织的雇员。”^[1]

但是，这种情况在发生着不可思议的变化，而且变化随着技术的深入越来越剧烈，也越来越让人惊讶。

我在2015年第一次有了一位90后硕士毕业生，这个学生非常优秀，在他之前，我所有的硕士毕业生，都会很在意毕业单位的选择，也都会在毕业论文答辩之前把将要去工作的地方确定下来，但是这位90后学生并不是这样选择的。他很好地完成了毕业论文，但是他并不急于把自己定位在

哪个企业或者机构里，他告诉我说，他还要多看看。

一开始我还担心他，后来发现需要担心的是我自己，为什么？因为该是一种趋势和常态，人们不会再轻易地把自己固化在一个组织里，或者一种角色里；会有越来越多的人，期待自由、自主和非雇用的关系。

2015年，新希望六和招收了接近800名新入职的员工，他们在青岛基地培训，我花了很多心思来设计这个新员工入职的环节，甚至告诉人力资源部的同事，要在新员工入职时，和他们谈一场轰轰烈烈的“恋爱”，“恋爱”的程度越深，他们理解和爱上公司的概率就越大。

回想起10年前，或者更早的时候，像新希望这样的公司，是不需要花费这样的心思的，很多年轻人渴望走向社会，进入岗位角色，走向一个好的组织，让自己的能力得以充分发挥。但是今天，组织与成员之间的关系变得非常微妙，个体本身的能力已经超出了组织的界限。

在安排公司战略转型，需要进行全新能力建设的时候，我知道必须借助于外力，吸引拥有新能力的人加盟，这样才可以实现转型的目标。但是我知道，拥有新能力的人，如果进入现有的组织体系，可能会被淹没；同时，我也理解到，这些具有新能力的人更希望自主与自由，如果按照传统的逻辑来定义，他们不是公司的人力资源，而是人力资本。

理解到这一点，对于这些具有新能力的人，我都未采用原有的雇用合同，而是用一种灵活的合约，用共同的目标和价值追求来约定彼此的关系，充分信任他们的能力和创造价值的愿景，给予足够的空间与自由。当我采用了这样的方式，这些具有新能力的同事——走进公司，并发挥了巨

大的作用。

对于“知识工作者”与“雇员”之间的区别，德鲁克先生说：“在知识社会里，雇员，即知识工作者，还拥有生产工具。这同样重要，而且可能更重要。马克思认识到工厂的工人不拥有，而且也无法拥有生产工具，因此不得不‘处于孤立的地位’。这的确是马克思的远见卓识……现在，真正的投资体现在知识工作者的知识上。没有知识，无论机器多么先进，多么复杂，也不会具有生产力。”^[1]

今天，绝大部分人都在某种雇用组织中，可能很多人都感受到了传统组织对于创造力的抑制。很多时候，管理者为了维护流程和自己管理的权威性，会让流程臃肿、信息不透明；层级结构模式中，信息由基层员工一层一层向上流动直到决策层。我有时心里也很忐忑，因为自己就在这个最高决策层里，但是也一样是从内部流动的信息中获得判断，倘若这些信息不准确，甚至可以确定是不准确的，决策的偏差就一定会存在。决策后的信息又是按照这个层级，由上往下传递，传递过程中难免有信息遗失，这样导致的结果，大家可以想象。

在这样的组织里，只有那些谨守流程、不做任何创新、不犯错误的人可以存活下来。但是这样的人多了、待久了，公司的创造力和价值创造也就丧失了。而那些有很多想法、不墨守成规、想打破禁锢的人无法生存下去：要么离开，要么抹掉自己的个性。

随着个体对于知识和信息的把握，以及个体能力借助于技术变得更加强大，这种雇用型的管理习惯使得当前的管理者无法胜任工作，且会伤害成员的个性。代表组织的管理者需要了解一个根本性的改变：组织必须了

解雇员的需求，了解雇员的希望。这个改变，对管理者提出了新挑战。成员不再依赖于组织，而是依赖于自己的知识与能力；成员与组织之间的关系，也不再是层级关系，而是合作关系，甚至是平等的网络关系。

这些改变，意味着雇用关系已经开始解除，人们之所以还在一个组织中，是因为组织拥有资源与平台，倘若资源与平台进一步社会化、网络化，个体的自主性就会更加显现出来。

[1] 彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].朱雁斌，译.北京：机械工业出版社，2006.

个体价值的崛起

我读过一本介绍谷歌的书，书名叫How Google Works，作者Nick认为：未来组织的关键职能，就是让一群Smart Creatives聚在一起，快速地感知客户需求，愉快地、充满创造力地开发产品，提供服务。

对于Smart Creatives，你不能告诉他们如何思考，只能营造思考的环境。在谷歌，凡是不受法律或者监管约束的信息，公司都倾向于全部开放给员工，包括核心业务和表现。有创造力的员工慕名而来，这也让谷歌保持了非常好的创造力和领先的行业地位。

三星和IBM是我研究了30多年的两家公司，它们都曾经在技术和产品上绝对领先，非常重视变化，且与时俱进。三星的李健熙早在1993年就曾说过：“除了妻儿，一切皆变。”IBM也在一百多年的发展中经历了多次变革和转型。然而它们的业绩在2012~2014年出现了持续的下滑。这两家公司研发投入巨大，而且以超高的增速每年增长，为什么还会出现这样的情况呢？

IBM业绩下滑的主要原因是大量企业开始使用云服务，对大型服务器等IT基础设施的需求下降，导致了IBM传统服务器业务萎缩。而在大数据、云计算等领域，由于面临亚马逊、微软、阿里巴巴等先发企业的竞争，该部分收入占公司总营业收入的比例较低，难以支撑公司业务转型。

理念正确，对市场的基本判断也正确，业绩没有达到预期的根源在于：**面对变化，行动的速度不够快。**

这就是残酷的现实，三星和IBM并非不变，究其根本还是犯了大企业病，整个组织太多层级与官僚，太过依赖于组织本身的核心能力，以及组织拥有的强大经验与技术，忽略了对个体创造力的激发，以及个体价值的认知。三星和IBM业绩的下滑对所有企业都是一个警醒。我相信这两家公司会以更大的力量来调整。

福布斯中文网在2015年8月15日刊发了一篇文章《为何大学毕业生成批涌向初创公司》，作者是Natalie Robehmed。文中开篇介绍：“如果问一批近年来毕业的大学生，他们目前在哪里工作的话，有相当一部分人会回答说‘在一家初创公司工作’。‘初创公司’曾经是一个指代小企业的行业术语，但现在却让人联想到一种令人兴奋的具有企业家精神的生活方式——越来越多受过高等教育的年轻人选择这种生活方式。”

在作者的统计中，Y世代（指20世纪80年代至2000年年初出生的年轻人）中有47%的人在员工人数少于100人的公司工作。

初创公司令他们感到愉快的是，没有等级职位划分的层级结构，没有大系统的僵化与内耗，总是让他们有贡献自身价值的感觉，并可以看到贡献所产生的最终结果。

这也许是如三星、IBM这样的大公司近几年遭遇下滑挑战的根本原因。这些公司组织臃肿、层级复杂、条块划分，每一个新进员工，都需要一番艰苦的历练，才有机会表现自己的才华。这一切，让那些具有创新精神的新员工望而却步。如果一个企业得不到拥有创新精神的员工，也就丧失了创造力。

管理新范式：创造共享价值

近些年，管理学界的话题转向为：一百年的管理理论和理念，是否在互联网技术下过时了？

人们之所以如此关注互联网技术对管理的冲击，是因为的确一些东西改变了，而且是生活方式的根本改变，这也导致了人们行为和价值判断的改变，而管理正是涉及这些的一个领域。

此外，全球化带来的资源和环境的改变，一样影响着组织与管理本身。提米欧·帕帕亚尼斯撰文写道：“千年以来，地中海地区都是由帝国统治——马其顿帝国、希腊、罗马帝国、拜占庭帝国以及奥斯曼土耳其帝国都曾统治——在帝国统治下，地中海各个小城邦自成一体，拥有高度自治的社会结构、文化和宗教。历史上著名的城市，如君士坦丁堡、亚历山德里亚、塞沙洛尼基和阿勒颇都曾经是大都会，在文明诞生的过程中扮演着重要角色。因此，在21世纪中叶，地中海或许能够重新发现共存的艺术。但这一次，人们将在民主框架中共存。”^[2]

管理今天的确需要提供新的范式，一种以共享价值为基础的新范式。在我看来，新的管理范式是：具有系统思考的领导者，依赖于激发个体内在价值，而不是沿用至今的组织价值，来考虑整体以及个体的行为。这种新的范式中，有关个体价值的创造会成为核心，如何设立并创造共享价值的平台，让组织拥有开放的属性，能为个体营造创新氛围，则成为基本命题。

有三种趋势推动了这种新范式的出现和发展。

第一，社会发展的可持续性需要依赖于更多的价值创造，而不是过度消耗资源。

第二，技术的发展，让更多的商业模式创新出现，网络社会、虚拟世界的出现就是明显的例证。新的组织形态的出现，也自然要求管理范式能够匹配。

第三，人们价值观的演变。今天的人类认识到人与自然的关系，不再是从属或者主宰，而是用生态价值的观念，与自然共存。未来，价值观的演变会更加剧烈。

也正是这样来理解三种趋势所需要形成的管理新范式，我更加倾向于对管理本身需要强化，而不是淡化或者去管理化。因为个体价值崛起，更需要平台与导引；创新与创造力如何转换成真正的价值更需要加以推动；而价值观演变剧烈更需要明确价值判断。“我”如何成为“我们”，“个体价值”如何成为“整体价值”，是管理新范式必须要解决的命题。

第1章 组织管理四大命题

人们采取行动创造这个持久结构，而这个结构又约束人们未来的行动。

——英国社会学家吉登斯

正如《大数据时代》两位作者在引言中所说：“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”^[3]在今天，技术和各种行业的融合成为推进组织全局变革的必然因素。

人们对这个时代有各种各样的描述，在我看来，这个时代最令人激动也最令人担心的是个体能力的崛起。

我曾经非常向往埃及的亚历山大图书馆，因为公元前3世纪，托勒密二世为了收集到所有的书籍，准许船只靠岸，交换条件就是把船上的书带来准许抄写，不过人们发现取回的是抄写本，原书被留在亚历山大。用这种方法，亚历山大图书馆搜集了世界上所有的知识。而今，一个人可以拥有的数据信息，相当于亚历山大图书馆存储数据总量的320倍。拥有如此信息量的个体，也就拥有了一切可能。

今天个体所具有的一切改变，使得企业管理者面临着从未有过的挑战——组织如何管理？

最令人紧张的是，我们所做的很多努力都是对的，管理者都理解企业所处的环境变化，都理解互联网时代的特点以及对组织管理的要求，都明白个体在今天所具备的不可想象的能力，但事实上，大部分企业看不到管理的效果。原因到底是什么？

在我看来是组织的设计和管理的假设不再符合时代。组织的设计和管理的假设决定了组织的行为，规定了组织能做什么，不能做什么；约束了组织中的个体能做什么，不能做什么；确定了组织认为什么结果才是有效的结果。概括地说，这些假设会确定组织管理的核心命题——价值创造、价值评价和价值分配。

如何界定符合时代的组织设计和管理假设，需要我们先来理解组织行为学的八个核心问题。

·组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。

·组织里的人是公平的而不是平等的。

·必须正视组织生存的关键影响因素：①激励体制的有效性相对于组织的外在关系；②激励体制是否有能力确保组织的凝聚力、协作和组织成员对具体指令的服从。

·集体决策，个人负责。

·领导的关键是授权。

·组织结构更要依据责任而不是权力来设定。

·组织结构的局限性。

·组织不再是一个“封闭的系统”。

这八个核心问题是从组织行为学的视角来界定的，可以帮助我们深入理解组织作为一个整体的特征。如果需要更明确地运用到组织管理的实际活动中，我们会发现，组织管理需要解决自身的四个命题。

四大命题的界定

我把组织管理命题归结为以下四个：

（1）个体与组织目标的关系。

（2）个体与组织的关系。

（3）组织与环境的关系。

（4）组织与变化的关系。

组织管理就是要解决这四个问题，并确保有关这四个命题的回答能够推动组织实现目标并与时俱进。

四大命题之一：组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。

任何管理者如果要进行组织管理，首先都需要理解组织中的个体特性是什么，其目的是了解个体与组织最真实的关系。

组织的存在是为了实现目标，而不是为了人。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为。大多数情况下，组织成员有着不同的目的和行为选择，如何让这些不同目的和行为的人集合在一起？其关键要素是什么？就是组织目标。组织因目标而存在，同时也因实现目标而获得组织成员的认同。

组织得以存在还有另外一个关键要素，就是合作。组织基于合作，而

合作基于个体生存的需要，组织是由于个人需要实现他自己在生理上无法单独达成的目标而存在的。为了生存下去，这种合作系统就必须在实现组织目标方面是有效果的，而在满足个人动机方面是有效率的。

只有制定了组织目标，才能使环境中的其他事物具有意义，组织目标是使所有事物统一起来的原则。

四大命题之二：我们常常集中精力考虑组织的问题，而忽略了组织中的个体。

在一个组织结构中，人与人之间以目标为前提而生存，人与人应该承担各自的责任，从而拥有不同的权力和资源，因为这些不同，所以人与人之间的关系公平但非平等。

某个人所具备的各项条件，由他在组织中的权利、特权、豁免权、责任和义务组成。换句话说，由对他行为的限制、规定和约束组成，而这也决定了其他人对他的期望。当所有人的身份都以不同的称号、头衔、称呼、身份的标志或者外在行为模式而为公众所熟知时，身份就逐渐制度化了。

理解个人和组织之间的合作关系，是管理者需要特别关注的，如果不能处理好组织中个体能力的发挥，组织目标也就无法实现。

四大命题之三：必须正视组织生存的关键影响因素。

组织生存的关键影响因素包括：①“社会及其结构、市场、客户及技术”^[1]；②组织价值观以及组织氛围。

在很大程度上，以上这两点相互依赖。针对每一个组织管理设计所需要问的问题就是：这个组织管理设计能够在协调考虑组织外部环境的前提下决定组织的行动吗？这个组织管理设计是否能使组织成员服从组织决定，从而使组织有效地执行决定呢？这两个根本性的问题，可以使我们很好地判断组织管理效用本身。

过去，很多员工愿意为工作付出更多而不太计较个人需求，他们认为工作是生活的唯一目的。但今天这样的情况已经非常少了，人们并不会把生活和工作混为一谈，更多的是把工作和生活并列为人生的两大目标，处理好工作目标和生活目标之间的矛盾，是管理者面临的挑战。

更大的挑战是，人们的选择已经不再局限于一个地区、一个组织，他们愿意尝试新的行业、新的组织、新的工作，以及新的生活挑战，这些都导致了“员工忠诚度下降”。

这要求管理者理解人的需求，有能力留住员工，提升组织的凝聚力，获得员工对组织的认同。

四大命题之四：组织要有弹性能力。

组织面临着“追求效率和追求长期适应能力”两者之间的深刻矛盾。一个企业必须提高效率才能适应此时此地环境，为了得到高效率，企业的结构愈发趋于严谨和稳定，这时企业的效率升高。但是它的效率越高，对此时此地环境适应得越好，它对未来环境变化的适应能力就越差，它的长期适应能力也就越差。

组织在今天比以往任何一个时期都更需要面对变化，具备弹性能力，

进行自我变革，它不再是一个“封闭的系统”。

[1] 彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].朱雁斌，译.北京：机械工业出版社，2006.

四大命题的新内涵

自从有了笔记本电脑、iPhone、iPAD、FaceTime、微信……中层管理者似乎处于一种随时处置公司事务的状态，而这就是移动互联对组织的改变——当一种通信手段变得越来越普及且为人熟悉时，实时的协调也将越来越多地取代事先的安排，而群体的反应也将愈发难以预计。

我们必须更关注适合这个时代的组织，更关注这个组织的现在时模式和可能的未来模式——商业的有趣和价值也正在于组织中的成员、组织本身和组织所形成的整个社会的成长。

要真正拥抱变革，真正检讨我们的措施和做法是否符合生存环境的新现实，是否能够了解有能力的个体希望释放创造力的诉求，是否与组织管理内涵的重新定义保持一致，并发展出和获得新的核心能力。问题的关键，就是如何在互联时代，诠释组织管理四大命题的新内涵。

个体与组织是共生关系

新内涵一：个体与组织是共生关系。

个体不能忽视组织，需要对组织目标给予承诺；组织不能忽略个体，不能简单地要求个体服从组织。为了让个体目标与组织目标保持一致，需要做出明确的界定和设计。

“我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的。那时我已领悟到‘个人才是历史长河中最渺小的’这个人生真谛。我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”在任正非看来，组织的力量、众人的力量是力大无穷的。“也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。”任正非认为华为有今日成绩是因为“十五万员工，以及客户的宽容与牵引”，而他不过是“用利益分享的方式，将他们的才智黏合起来”。

任正非对组织力量的深刻理解，与军队经历相关，在一支队伍中，个人能力突显各异的团队往往会负于个人能力平平但整体能力突显的团队。这一点，令任正非在处理利益的问题上有着宽广的心胸。

一般来说，在一致对外开拓时，大多数员工都是积极的，但在事关利益时，大多数员工会选择利益。那么，对董事来说，如何产生组织最大的力量，让大多数员工选择华为利益，就是核心的问题。华为的核心竞争力来源于组织和个人的核心竞争力，任正非将华为人个人的核心能力与组织的核心能力聚合，形成强大的冲击力。这种冲击力被任正非称为狼性。

关于对组织力量的理解，体现在任正非对华为人所赋予的公平原则、利益共享，甚至对华为下游供应商们，都会在危难时期承诺“绝不让利益共同体吃亏”。“我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。如果我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，能为公司的强大、为祖国、为世界做出一点贡献，二十多年的辛苦就值得了。”^[4]

华为的力量来源于组织整体，而绝非仅仅个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的组织整体的可持续力量。组织的力量在华为完全被释放出来，使得华为哪怕是2008年金融危机时，仍保持良好增长，没有受到影响。对行业的理解、对技术的理解，更重要的是对组织的理解，成就了华为辉煌的10年。^[5]

组织必须外部导向

新内涵二：组织必须外部导向。

今天，组织的每个核心成员要始终关注组织生存的要素，要始终缺乏安全感，这种感觉让组织的主要成员和组织机体本身始终保持对外部刺激的敏感性，保持一种常态下的警惕和临界状态。正是由于这种感觉和状态，组织才始终具备“活力”。

德鲁克先生也曾表达过相同的观点，在他看来，让企业保持清醒的措施有两个：“放弃”和研究企业外部情况。他说：“每隔3年，组织都应该针对每一个产品、服务、政策和销售渠道提出以下质疑——如果我们还没进入这个行业，我们现在还会进入这个行业吗？”^[1]

在德鲁克先生看来，没有系统化和有目的的放弃，组织就会疲于奔命，就会把最好的资源浪费在不应该再做的事情上。它也无法警觉到企业外部的变化，因为我们很少能够在自己的组织中察觉到根本性的变革。

在缤纷的商业世界里，即使市场扩大了，即使你是原来的领先者，都不意味着你能够持续，而唯有那些不断由外部驱动组织变化的企业，能够有目的地“放弃”的企业，才可以保持住与环境的互动。

^[1] 彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].朱雁斌，译.北京：机械工业出版社，2006.

组织打开内外边界

新内涵三：组织需要打开内外边界。

有人问我，什么样的企业在今天以及今后可以存续下去，我的回答是：能把合作能力整合到管理之中的企业。

伊丽莎白·拉威尔在其《利用群体智慧》一文中说：“无论公司是否喜欢这一点，它们都是一个生态系统的一部分。而且，除非公司承认自己与其他‘物种’——包括顾客、供应商、合作伙伴、NGO、创业公司、大学以及学术机构——是互相依存的，否则将越来越难以存活。”^[1]

我还记得2007年阅读《平台领导》这本书给我的启发，安娜贝拉·加威尔和迈克尔·库苏麦诺^[6]两位作者在研究英特尔、微软和思科如何推动行业创新的研究中，提出了有关平台领导的概念。“我们所说的平台领导，是指以推动自身行业创新为目标的公司。”“没有哪个公司可以获得一个市场中所有的创新能力，特别是当需要创新的工具和知识比以往更加广泛的时候。结果，在我们了解的平台当中，首先创建最基本的应用产品，然后为新一代产品创建补足品。不管怎样，平台领导和补足品创新者具有很强的合作动机，因为它们联合起来的创新成果，可以为行业每一个参与者提高潜在收益。”

英特尔公司的微处理器（以及个人电脑本身）的价值完全由其他公司创建的产品所决定，这些产品包括软件产品（如操作系统、应用程序等）、硬件产品（如键盘、显示器、存储设备等）。也许因为英特尔公司

只是一种部件生产商，顾客又是为了能够实现应用价值才会购买其部件，所以英特尔公司处在一个极其被动的位置——它要取得市场上的成功，必须极大地依赖于其他公司的产品创新策略。

英特尔公司选择利用补足品创新的力量以及与外部公司合作的方式，来促使它的新产品走向成功。同时，英特尔公司还大量地投资各种活动，以推动整个平台体系结构的改变和协调行业中其他公司的创新。在英特尔公司的平台策略中，英特尔体系结构实验室（Intel Architecture Lab，IAL）起了非常重要的作用。

为了更好地协同内部和外部的合作关系，英特尔公司在内部成立了一个专门的组织机构来负责实施平台领导战略并履行承诺的问题。为了与第三方保持良好的合作与竞争关系，平台领导内部组织结构设计决策相当重要，英特尔公司无疑解决得很好。

当有人问，英特尔公司核心竞争力是什么的时候，英特尔公司的回答是：当顾客提出需求的时候，我们可以组合20个供应商在两个小时之内回复顾客。

今天的组织需要不断调整自己，需要不断寻找到与变化共舞，甚至超越变化的能力；它往往不再能选择通过建立组织壁垒的方式获得成功，而是更需要形成开放与合作的组织结构，让外界容易纳入，或者让自己的组织更具弹性。

[1] 田涛，吴春波.下一个倒下的会不会是华为[M].北京：中信出版社，2012.

第2章 组织新挑战

天空没有留下鸟的痕迹，但我已飞过。

我看着摇曳的树枝，想念万物的伟大。

让我设想，在群星之中，有一颗星是指导着我的生命通过不可知的黑暗的。

——泰戈尔

互联网移动技术推动下的全球化不仅推动人们生活方式的变革，而且彻底改变着我们的产品、服务、工作方式，进而更彻底地改变了我们对组织的期待以及对组织架构的理解。

正在发生的未来

任何组织都存在于其所处的环境中，环境本身一定会成为组织的一个重要组成部分。明确理解外部环境对组织绩效产生的影响，这既是对企业管理者的要求，也是不得不接受的事实。

人们对于今天所处环境的描述是那样的统一：不确定性、不可预测性、多边性、复杂性被确认为环境的主要特征；互联网、人工智能、5G、大数据等，也已经成为影响人们生活的重要技术。

IBM的研究报告直接把我们赖以生存的环境称为“智慧地球”，认为更加互联互通、更加透彻感知、更深入的智能是智慧地球的根本属性。

“正在发生的未来”是我对今天环境的基本特征描述，它包含三个内涵：一切皆变，一切皆存在；互动与沟通；共生与众享。

一切皆变，一切皆存在

生命本身就是一个变化的载体。一呼一吸之间，很多东西都悄然不同了，没有痕迹，不露声色，但是一切都变了。不管我们愿不愿意，生命本身都在按照自己的规律变化着。而适应这种变化，作为一种与生俱来的本能，已经根植于我们的生命体中。但是，另有一些变化，在我们的社会中、组织中、生活中等，人们为什么一片茫然、不适应了呢？

1.变化就是存在

生命的变化是一种常态，而人们已经渐渐适应了一种平衡——静态的生长，以至于意识不到“变化”本身的存在。

我自己在年轻的一段时间里，并不了解生命的本质，认为一切都是可以期待的，觉得时间是一个永远可以挥霍的存在。因为工科出身的缘故，我认知世界的方式变得科学而理性，时间变成线性，岁月是一条演变的长河，生命逝去一去不复返。因为禅修的缘故，我用心去理解生命的意义，开始知道生命本质上是一种轮回，生命的终结也是起点，这时时间是一种循环。

从时间可以挥霍，到时间是线性一去不复返，再到时间是生命的轮回，这是我认知时间的一个过程。假设这是过去、现在、未来的概念呈现，那么唯有透过现在，才有过去，也才有未来。

最让我感受到环境这一特点的是出租车行业的巨变。我没有想到原来每个人可以把自己闲置的车组合起来，通过一个非常便捷的平台租给客

人，让车在空闲时，能够帮助别人，同时又能够获取商业价值。

很多时候，我们对环境的认识还停留在以往的经验里，比如会关注人口、GDP、消费指数、空气以及国家政策，的确这些都是影响外部环境的因素，甚至有些是关键因素。但是对于今天的环境而言，除了这些影响因素之外，更需要拥有一种认知环境本质特征的能力，因为环境的影响因素也会改变。

打车软件出现之前，对出租车和司机产生影响的因素也许是油价、天气、道路管制以及行业规则。打车软件出现之后，这些影响因素还在，但是影响作用却发生了变化，乘客和司机的关系也改变了，两者的关系因为“第三者”的出现，显现出不同的效率和结果。这就是所谓的“变自生变”。

2. 善于自我变化

《失控》的作者凯文·凯利^[7]在《技术元素》一文中有一个论断：所有公司都难逃一死，所有城市都近乎不朽。因为公司的成长逻辑遵循着有机体的生长周期，好像一个人一样，有发展也有衰退；而城市则构筑了自我不断动态扩张的生态系统，在变化中有着不可预测的未来。

凯文·凯利更将视野放开，从大自然中提炼出“无中生有”的九条规律，为终极生态系统的扩张奥秘追本溯源。然后视野一收，他竟然从现代公司里正在发生的事情中，找到了这九条规律存在的依据——它们都致力于打破边界、内向成长。

他进而判断：在互联网时代，控制会很快失灵，动态平衡才有利于组

织茁壮成长。公司是有生命周期的，而事业的影响可以绵延不绝。这也正是信息时代更趋于人本回归的原因。

凯文·凯利总结的大自然生长的九条规律，从无中生有，到变自生变，这种变化本身是结构化的。所以，大型复杂系统的做法就是协调变化。当多个复杂系统构成一个特大系统的时候，每个系统就开始影响直至最终改变其他系统的组织结构。若你要做到从“无”中生出最多的“有”，就必须要有能自我变化的规则。

这不正是老子在《道德经》中所说的“道生一，一生二，二生三，三生万物”吗？这也是所谓的企业家精神的根本：打破平衡，避免失衡，不断寻找不均衡，从而在一种动态的平衡中打破企业生命周期的魔咒，实现企业的可持续经营。

3.变无止境

张瑞敏一直强调：“没有成功的企业，只有时代的企业。”每一个企业的成功只是踏准了时代的节拍，但时代变化太快，唯有不断追赶时代的脚步，才能赢得下一轮的成功。

1984年，张瑞敏在冰箱还是稀缺产品、供不应求的时候，通过“砸冰箱”唤醒了大家的质量意识，通过全面质量管理获得了产品的领先，通过“造名牌”的战略，将海尔从生存堪忧的状态推向了世界级家电供应商的宝座。

1992年，邓小平在南方视察并发表了重要谈话。海尔抓住了历史机遇，开始了“多元化”战略，通过兼并一些成熟的白色家电企业，输出管理

模式、统一企业文化。至1999年，海尔的业务版图已经覆盖了冰箱、空调、洗衣机、热水器等领域。

2001年12月11日，中国正式加入世界贸易组织（WTO），海尔也在这一时期布局国际化路线，通过在国外建厂，实现了研发、生产、销售“三位一体”的扩张模式，进入了欧、美、日三大市场。

为了进一步在国际市场赢得与跨国公司的竞争，2005年9月，张瑞敏在海尔全球经理人年会上首次正式提出“人单合一”的战略，把员工与订单连接在一起，其本质是将员工与用户连接在一起，让员工关注用户的需求，为用户创造价值。

2012年，海尔在更深入实施“人单合一”战略的同时，打破了科层制的结构，将员工组成了直面市场和用户的小微企业，将公司从传统的家电制造企业转变为向社会孵化创客的平台。

海尔认为自我颠覆的观念很重要，与其被迫改变，不如主动求变。从海尔的例子，我们可以看出，唯一不变的就是永远在变。

维克托·迈尔-舍恩伯格和肯尼思·库克耶在《大数据时代》中写道：“虽然我们可以塑造当下，但未来却从过去的‘完全可预测’转变为一块开放又原始、广阔而空白的帆布，所有人都可以在上面依据自己的价值，努力裁剪塑形。”^[1]这是今天这个时代环境最具魅力的地方，一切皆变，一切皆存在。

只是未来从来不会自己到来，你必须寻找到能够自我变化的规则。

[1] 维克托·迈尔-舍恩伯格，肯尼斯·库克耶.大数据时代[M].盛杨燕，周涛，译.杭州：浙江人民出版社，2013.

互动与沟通

当三星看懂苹果的企图时，iPod已经热卖，而三星的Yepp已经无影无踪了。同时消失的还有MP3、MP4、MP5。三星高层后来反思说，他们还停留在产品思维阶段，而苹果的出发点是顾客的生活方式，顺应顾客生活方式来提供解决方案。当苹果推出iPod的时候，乔布斯的主要精力不是花费在产品设计上，而是为“顾客”整合唱片，获得唱片业的授权。

1.小米“为发烧友而生”

同时期看懂苹果企图的只有小米。小米着手准备，在推出手机之前先做了一年的软件：米柚系统（MIUI）。但是如果小米只是做到了这点，便不会有后来突然爆发的量级巨变。

小米从100个梦想赞助商的感人故事开始，精心培育了50万用户！小米声称“为发烧友而生”——成功将自己的梦想平移到消费者身上，从而产品一经推出便一夜之间火爆。

很多传统企业可以将规模做成巨无霸，成为产品销量的王者，却不知道产品卖给了谁，不知道顾客为什么买或不买；除了买卖关系，企业和顾客之间没有其他任何关系。

而小米成功的另一个关键在于：构建顾客关系。他首先构建顾客社区，花大力气发展小米网和同城会，布局小米之家和云服务；然后，沿着顾客数字生活方式延伸终端设备及解决方案。今天的小米，已经不仅仅是手机厂商，它围绕着用户的生活方式构建了一个“竹林生态”，为其生态链

公司输出方法论、价值观，共享数据、平台资源，这反向增加了小米的生态能力，二者互为“价值放大器”，这就是从“规模经济”到“范围经济”的嬗变过程。

2.“褚橙”并非“红塔山”品牌工程的简单平移

我一直十分好奇并密切关注褚橙案例。因为褚时健的传奇人生太具有时代典型性，人们对他的过度关注会掩盖事情的本质，而人们对冰糖橙的关注也很容易会归因于产地的独一无二。当我深入进去分析后，我发现了更有价值的实践经验：褚时健对经营本质的把握。

我曾经为铁鹰老师的新作《褚橙你也学不会》^[8]著序分析：

一是以顾客价值为导向（褚时健夫妇把自己当成消费者，经过广泛的调查研究，和湖南、广西等产地的冰糖橙比较，哀牢山出产的冰糖橙的确好吃）。

二是以产品力为根本（其产品曾在北京经过6场由251人参与的盲试实验，从外观、剥皮难易、甜度、酸度、水分、化渣率、橙籽数量、整体口感等八项内容进行评价，结果显示褚橙最优）。

三是对价值链的深刻灵活理解（如与渠道商分享利益、分销方式线上线下因地变通等）。

四是通过科学管理释放管理效能（褚时健对生产管理精益求精，浇水、施肥、抹梢、剪枝等流程作业一丝不苟）。

有没有发现？这一切似乎是当年红塔山品牌的缩影，它完整地折射出

褚时健缔造红塔山辉煌的过程。

为什么褚橙一夜之间便家喻户晓？正如同时代的成功创业个案，是指数级的增长。当我持续琢磨这个问题时，又有了新的思考。这个才是最重要的——企业和消费者沟通的平台与方式变了！从因果关系看，这个才是变化的必要条件。企业和消费者互动与沟通的平台和方式变了。

一个橙子很快被无数人喜爱并追捧，核心的关键是：褚橙具有与人们互动的载体，这个载体由本来生活网创造。

与本来生活网的朋友聊天，倾听这样一批媒体人创业卖农产品的故事，的确令我这个在农牧行业多年的人大吃一惊。简单地看，这只是一个成功的营销案例，但是如果细细去体味，你就会自问：为什么传统的农牧行业人，没有创出这个商业模式？传统的营销策划以及销售公司，为什么没有做出这个商业模式？因为本来生活网的人，很理解改变了的消费者以及改变了的环境。他们的成功之处在于，并没有去卖一个橙子，而是寻找到一种橙子与消费者互动的方式。

今天的消费者控制着他们“想要什么”“什么时候需要”。在互联网出现之前，顾客想看电视节目，需要接受企业的设计，按照企业约定的时间。但是现在消费者在任何地方，任何时候，都可以看到电视节目，他们可以随时与他们的朋友交谈，不受任何人的限制。

因此，企业需要改变自己的角色，主动和顾客互动，寻找到与顾客之间的互补，了解什么方式是顾客习惯的、渴望的，了解如何设计一个平台，能够与顾客沟通，让顾客可以参与互动，形成社会化的网络。

德鲁克在《管理未来》中说，“互惠（reci-procity）将成为国际经济整合的核心原则。这一趋势目前已经难以逆转了，无论你喜欢与否（我就不喜欢）。”^[9]坦白讲我也不喜欢，因为一切都以互惠为原则的话，也许经济关系会表现为越来越多的贸易集团关系和特征，人与人之间也许会表现为交换关系，价值互换的关系，或许导致人们之间太过功利与商业。我更喜欢单纯、爱以及不求回报。不过我也知道，不管我是否喜欢，互动与沟通成为事实和必然的选择，我们都要面对和接受。

不过社会经济学家哈耶克也说过，商业是最大的公益。孟德斯鸠说，有商业的地方，便有美德。让我们对“已经发生的未来”保持乐观，这场变化，还远远没有探底。

共生与众享

如果让我再为今天的环境寻找第三个内涵，我会选择“共生与众享”。

记得一个文学家写过这样的随笔：“如果学习经济学一定会满含眼泪，因为这是一门悲哀的学问。其悲哀在于，要用有限的资源，去满足人们无限的需求，而这是经济学本身根本无法完成的任务。”

曼昆在每一年给哈佛大学一年级的学生讲授经济学课程时总会说：“经济学课程的目的是理解人类居住的这个世界，而不是倡导某个特定的政策立场。”^[10]那么企业经营呢？经济学的遗憾恰恰给它留下了创造的空间。而创造本身一定与时代的价值共识有关。认识到这一点，就抓住了企业永续经营的命门。

1.读《增长的极限》：悚然一惊

多年前阅读《增长的极限》^[11]这本书的时候，给我带来的强烈震撼影响至今。这本书明确地表达了一个可能的事实：资源会被耗尽——假若人类按照自己的习惯去增长。

书中认为，只有两种途径能够回到可持续发展的轨道上，一是“有管控的下降”，通过有序地推出新的解决方案（太阳能代替石油能源）；二是“崩溃”，比如你不再驾驶汽车。

受这本书影响，我对环境的认识，从“资源视角”转换为“资本视角”，从“消耗占用逻辑”转换为“创造共生逻辑”。转换的核心是：在任何行动安

排和战略选择时，需要采用可持续性的价值观，需要有共生的逻辑，需要带来可众享的结果，因为只有这样才能符合环境发展的规律。

同理，产业发展的历史一直是企业淘汰的历史，信息技术和互联网技术出现后，环境的不确定性迅速增加，不符合环境发展规律和产业发展规律的企业被淘汰出局的速度也加快。从大家都熟悉的手机企业的兴衰起伏，便可感知一二。从摩托罗拉，到诺基亚，到三星，到苹果，再到今天崛起的华为：谁更基于消费者创新，谁就能生存；谁与顾客走在一起，共生长，设计平台，让价值链成员众享价值，谁就会成为下一个领先者。

曾经在一次交流中创造了一个词“向生而生”。“向生而生”就意味着寻找到可持续性，让组织具有可持续性，让组织成员、价值链成员共生长，共享价值。

2. 风口之下：你是选择机会，还是可持续性

哈佛大学历史学教授尼尔·弗格森在新著《大退步》（The Great Degeneration）中，重新思考构成西方文明的四大基石——民主自由、市场竞争、法治、公民社会，他甚至认为制度的衰退导致了西方世界经济的衰退和国家政治的保守固化.....^[12]这些思考启发我从新的视角去看中国今天提出的“新常态”的表述。

在从计划经济向市场经济转型的过程中，中国利用了丰富的资源，尤其是劳动力资源。而这些资源和要素已经发生了变化，中国也必须调整自己的增长方式、经济结构、发展模式，这也可以理解为是对全球环境可持续发展的判断所做出的选择。实现这个选择，更加需要共生的逻辑与众享

的价值观。

“共生”与“众享”意味着可持续的选择。在生存竞争中，仅仅凭着预见的能力出众并不足以让你持续成功。你必须能够在预见的基础上，构建出持续发展新事业的能力并使之转换为市场成功的行动。

互联网时代，商业机会犹如雨后春笋般萌生，财富的移动和积聚的速度前所未有，新的创富者和创业者层出不穷，创业及创新如潮般蓬勃雀跃。但是，冷静去观察，能够在大潮中真正成为弄潮者的少之又少，为什么？

我不认为这些创富者和创业者创意不够，不认为他们没有发现市场机会和顾客的价值，也不认为他们无法获得资金的支持，更不认为他们的毅力不足，核心的关键，他们选择的不是持续性，不是“共生”与“众享”，只是一个机会。

记住，机会不会让你持续成功，因为机会稍纵即逝，唯有共生长成，并让相关成员共享价值，成功才可持续。

从共生自然到共生经营

“共生”是一个生物学概念，是指生物在长期进化过程中，逐渐与其他生物走向联合，共同适应复杂多变环境的一种生物与生物之间的相互关系。

共生，既具有组织过程的一般特征，又具有共生过程的独特性。它不是共生单元之间的相互排斥，而是相互激励中共同合作进化。这种合作进化不仅可能产生新的单元形态，而且可能产生共生能量和新的物质结构，表现为共生个体或共生组织的生存能力和增殖能力的提高，体现了共生关系的协同作用和创新活动。但是共生不排斥竞争，它不是自身性质和状态的摒弃，而是通过合作性竞争实现单元之间的相互合作和相互促进。这种竞争是通过共生单元之间功能的重新分工定位与合作实现的。

以下生物学关于共生系统特点的描述，会给我们选择共生伙伴提供启发。

特点一：共生伙伴选择关系具有专一性

共生关系建立之初，一定会经历一个细胞与另一个细胞间的相互识别。由于宿主的共生伙伴大多具有唯一性，所以这种识别至关重要。

特点二：共生伙伴关系的区别性

共生伙伴之间的利益关系，并不是无条件地均衡分布在双方之间的，这就要区别不同类型的“共生系统”：

类型1，互利共生系统。共生伙伴之间在过程中互通有无，在功能上互相补偿，在效果上互惠互利。

类型2，偏利共生系统。共生伙伴一方受益，另一方基本上不受影响。

类型3，寄生共生系统。一方受益，另一方受害。

特点三：共生伙伴依赖关系

在不同的共生系统中，共生伙伴相互之间的依赖程度不同，关系类型也大不相同。

类型1，生死相依型。共生关系一旦建成，宿主就会丧失独立生存能力。

类型2，聚散两便型。共生伙伴可以分离，属于一种“好聚好散，再聚不难”的共生关系。

特点四：共生伙伴互动关系的动态性

共生伙伴之间的行为逻辑是既斗争又合作的，因而其互动的结果总是呈现为动态平衡状态。

企业不能放弃主动选择。判别是否需要协同、是否可以协同的最高检验标准，就在于发现彼此关系的现实性质和未来趋势，是否存在“互利共生”的特质与可能。

中国企业在压缩式发展进程中，几度经历了深陷竞争僵局的困惑，作

为突破竞争僵局的着力点，协同营销、共生营销曾经进入经营者的视线，而企业在实践中也经历了纵横协同的尝试，如价值链上下游协同、跨行业互补式协同、企业间嵌入式协同、区域模块化制造、行业内联合图存等，都是一种共生的尝试。

“新常态”下，“互联网+”更提供了无限的协同可能，但是与之前明显不同的是，原来的协同营销本质上还是一种竞争关系的变体，互联网思维下的共生经营，则是远离竞争的价值创新。而互联网科技带来的这场社会变革，也使得企业“超越竞争”的夙愿更加成为可能。

这里有一个重要的媒介，也是企业重要的共生选择伙伴，就是你的目标消费者，准确地说叫“粉丝”“社群”。这里彼此已经不是一种单纯的利益关系、从产品到货币的商品交易关系，而是真正意义上的共生关系。

不是你自己有多么优秀、突出，而是你和共生对象如何和谐相处，你在未来的生态圈价值链中有没有自己的位置；也不是木秀于林，而是你是一片森林中如何共生成长、彼此激励进化——从现在开始。

同质化的市场

今天的人们，很容易地感受到城市之间的“同质化”。每个城市都有相同的商圈设计和商品品牌，一样的沃尔玛、家乐福，一样的万达广场和都市风情；你看到金融街几乎都是一样的高楼林立且充满现代感；走在上海的街市与沈阳的街市，好像也不会有太大的差距。

同质化是今天必须注意的一个时代特征，在我看来集中表现在金融、数据和用户这三个领域当中。

金融

陈志武教授在其《金融的逻辑》一书中给出观点：“金融的逻辑是货币的逻辑演化发展到一定阶段的产物，货币的逻辑演化到金融的逻辑是人类经济增长方式的转变。同时金融的概念随着经济的发展也在不断深化。到了知识市场经济时期，资产运营上升到资本运营，人类经济增长方式由资产运营为主导上升到资本运营为主导，投融资方式不但有间接投融资而且有直接投融资时，所谓金融，就是资本运营，而资本运营就是投融资，包括直接投融资与间接投融资两种形式。知识经济时代金融的逻辑，是资本运营的历史发展的必然结果；资本运营的历史，是金融的逻辑在时间上的展开。金融的逻辑就是资本运营的逻辑，资本运营的逻辑是资产运营的逻辑的提升。因此金融的逻辑不是凭空产生的，也不是人类有交易活动时就有的，而是人类经济增长方式发展到一定阶段的产物；而随着人类经济增长方式发展的金融的逻辑，就是金融由配置功能向再生功能转化。”

拿破仑说过一句话：“金钱没有祖国，金融家不知何为爱国和高尚，他们唯一的目的就是获利。”这句话如果抛开其他的界定，单纯理解为对于金钱和金融的功能而言，也许是对的。人们都知道国际市场（如纽约外汇市场等）每日交易的总量，大大超过了一个国家内部交易总量，甚至超过两个国家之间的交易总量。这些大量的交易，奉行着相同的游戏规则，今天的货币已经摆脱了国家的束缚，跨出了国界。

1997年3月2日索罗斯攻击泰国外汇市场，引起泰国挤兑风潮，挤垮银行56家，泰铢贬值60%，股票市场狂泻70%。泰国政府动用了300亿美

元的外汇储备和150亿美元的国际贷款企图力挽狂澜。但这450亿美元的资金相对于无量级的国际游资来说，杯水车薪，无济于事。

由泰国引起的金融动荡一直蔓延到亚洲的北部乃至俄罗斯，马来西亚、印度尼西亚、日本、韩国，以及我国香港和台湾地区均受重创，导致工厂倒闭、银行破产、物价上涨等一片惨不忍睹的景象。这些国家和地区人民的资产大幅缩水，亚洲人民多年来创造的财富纷纷贬值，欧美国家利用亚洲货币贬值、股市狂泻的时机，纷纷兼并亚洲企业，购买不动产，以其1%的代价轻易获取了百分之几百的财产。

这场扫荡东南亚的索罗斯飓风一举刮去了百亿美元之巨的财富，使这些国家或地区几十年的经济增长化为灰烬。那一时期的亚洲人都记住了这个恐怖的日子，记住了这个可怕的人，人们开始叫他“金融大鳄”。在一些亚洲人的心目中，索罗斯甚至是一个十恶不赦、道德败坏的家伙！

索罗斯自己却不这样认为，他说：“我是一个复杂的人，在世界一些地区，我以迫使英格兰银行屈服和使马来西亚人破产而出名，即作为投机者和魔鬼而出名。但在世界其他地区，我被视作‘开放社会’的捍卫者。”他曾说过，“在金融运作方面，说不上有道德还是无道德，这只是一种操作。”所以我也无从评价他及其所作所为，但是从这一切的结果来看，金融是完全跨越国界自成一体的。

数据

最早提出“大数据”时代到来的是麦肯锡咨询公司，麦肯锡称：“数据，已经渗透到当今每一个行业和业务职能领域，成为重要的生产因素。人们对于海量数据的挖掘和运用，预示着新一波生产率增长和消费者盈余浪潮的到来。”

托夫勒早在《第三次浪潮》一书中称大数据为“第三次浪潮的华彩乐章”^[13]。哈佛大学社会学教授加里·金说：“这是一场革命，庞大的数据资源使得各个领域开始了量化进程，无论学术界、商界还是政府，所有领域都将开始这种进程。”IBM执行总裁罗睿兰认为，“数据将成为一切行业当中决定胜负的根本因素，最终数据将成为人类至关重要的自然资源。”“大数据标志着人类在寻求量化和认识世界的道路上前进了一大步。过去不可计量、存储、分析和共享的很多东西都被数据化了。这为我们理解世界打开了一扇新的大门。社会因此放弃了寻找因果关的传统偏好，开始挖掘相关关系的好处。”^[1]

“数据”带来的变化，已经不再停留在技术层面，也不仅仅是商业层面，更本质上讲，它为我们看待世界提供了一种全新的方法，即**决策行为将日益基于数据分析做出，而不是像过去更多凭借经验和直觉做出。**

我第一次感受“数据”的神奇是在亚马逊上买书，当我选好了一本书之后，亚马逊会根据我选定的图书，推荐相关图书给我，而且它推荐的书籍确是我需要购买和阅读的，非常准确。

“数据”作为一种自然要素，已经渗透到每个人的生活当中、行为当中；“数据”作为一个世界，已经并行于物质世界，成为人们生活不可或缺的一部分。

任何国家或地区的人，都在享用相同的数据信息。德鲁克先生在谈论后资本主义社会的时候说过“信息也没有祖国”，因为在今天，信息如货币一样也跨出了国界。人们可以在不同的国家，借助于信息技术同步了解相同的资讯，同步观看相同的电影，同步获得相同的产品。

[1] 维克托·迈尔-舍恩伯格，肯尼斯·库克耶.大数据时代[M].盛杨燕，周涛，译.杭州：浙江人民出版社，2013.

用户

用户不等于顾客。从用户的概念出发，免费成为一个你必须要选择的途径，而从顾客的概念出发，服务成为一个你必须要选择的途径。

免费的概念对传统企业一直是一个困扰，但是小米模式解决了这个问题。库存、渠道费用、营销费用这三个传统企业销售必须付出的成本，在小米这里变成零库存、零渠道费用、零营销费用。小米说，“我们不打价格战，我们直接降到成本价。”这样的模式是把价值延伸到价值链里面去，寻找全新的价值来源。

2013年年底公司年会的时候，我邀请周鸿祎给我们的管理团队讲话，他站在台上问我的同事，“卖饲料可以免费吗？”大家觉得这个问题很奇怪，然后他接着说，“其实你可以免费给农民提供培训服务，很多农民买了东西却不知道怎么用，你可以帮忙解答；原来是收费，现在你可以拿出一个亿，变成免费，做一个农民朋友可以在手机上使用的在线专家网络。不管是不是新希望的客户，不管种地，还是养猪、养羊，都可以用，这不比打一个亿的广告效果要好？”

互联网最大的特点，就是要获得用户，要保持与用户之间的黏性，小米如此，微信如此，360如此，阿里巴巴也是如此。互联网企业之所以可以让传统企业感受到如此巨大的压力，就是因为互联网企业拥有用户，并与用户保持黏性，能够建立庞大的用户群，并能够很好地与用户互动；互联网公司更理解人性，理解人性所需要的关注。

这些公司没有如传统企业那样，首先去想如何赚钱，而是首先去想如何获取用户，其本质就是解决如何连接用户的问题，或者说给用户提供什么产品和服务的问题。只有解决了这个问题，用户才会与你连接在一起，而这个时候，你一定可以找到一些有价值的增值服务，让用户长期依赖你，并有一部分变成你的顾客，从而让你盈利。这就是用户与顾客的区别，先有用户、用户的黏性，才会有顾客、顾客的价值回报。

顾客是有区别的，用户是同质化的。如果没有中国线上6亿活跃的用户，阿里巴巴会成为全球最大市值的公司吗？如果没有6亿的用户，腾讯的微信能够如此迅捷地取代微博成为人们交往的主要工具吗？答案显而易见，如果没有这些同质化的用户，一定不会有这些在今天看来璀璨无比的新兴企业。

移动技术和互联网技术，让使用相同终端和平台的人，在认识世界和理解世界的过程中，越来越接近。而终端设备的普及和应用的便利性，会让人们的生活方式和消费方式越来越接近，这是我们必须接受的现实。

自主的个体

这个时代的个体具有的独特魅力：自信、独立、颠覆和不畏惧挑战。

我曾经在很多场合说过自己的一个观点，在互联网技术背景下，创新不再基于组织而是基于个人。

多元与独立

2013年5月我到新希望六和出任新的职位，这个时间点也是公司新员工入职的时间。到了7月新员工入职培训开始，其中一个环节我记得最清楚，就是请入职新员工讲讲他们的理想和愿望。这些年轻人把自己对成功的期待、对未来的期待描绘得非常清楚，在倾听中让我理解到他们对成功的渴望。

2014年相同的时间里，公司迎来了又一批新员工，相同的环节中，年轻人的梦想开始有不同的色彩，有人希望走遍全世界，有人希望吃遍全世界，还有人的理想是生个女儿，女儿一生下来就是富二代。只是一年的时间差，年轻人的追求和梦想就完全不一样了，这就是需要人们关注的变化和事实。

我一直在大学教书，总是保留与本科生的交流，因为有这样的交流可以让我不至于落后于这个时代，也因有这样的交流，可以让我看到鲜活的个体、蓬勃的动力以及千万种可能。几年前和学生门在一起，我们讲得最多的故事是“一滴水和大海”的故事。

一滴墨水在一杯清水里，这杯水立即变色，不能喝了；一滴墨水融到大海里，大海依然是蔚蓝色的。为什么？因为两者的肚量是不一样的。

这个故事让学生了解到需要融合在更大的组织里，也让学生知道在更大的组织平台里，个人是多么的渺小，所以不能够太过骄傲，不能够把自己看得太重，关键是要在一个大的组织平台里，历练成长。今天和学生门

在一起，讲得最多的故事是“狗和狼”的故事。

有一天，狗问狼：你有房子、车子吗？狼说没有。狗又问：你有一日三餐和水果吗？狼说没有。狗鄙视狼说：你真无能，怎么什么都没有！狼笑了：我有不吃屎的个性，我有我追逐的目标，我有你没有的自由，我是孤独的狼，而你只是一只自以为幸福的狗！

两个故事也许能说明人们认知上的改变，这种改变带来了个体的多元价值选择，带来了个体独立自主的个性张扬，也带来了整体社会价值观的多元化。所以，并不是年轻人发生了变化，而是这个时代的每个个体都发生了变化。

“只有偏执狂才能生存。”这句话是英特尔公司前首席执行官安迪·格鲁夫的一句名言，我第一次看到这句话的时候，只理解为格鲁夫是偏执狂，而他也因这样才能成功。但是当我接触到越来越多创业者和专业人士时，发现偏执狂其实是一种个性的表现以及个体价值观。

大前研一说过：“偏执狂这个词一般给人一种病态、盲信的印象，但格鲁夫指的是对组织、对他人思想或行动抱持怀疑态度，这种怀疑的态度是积极的，同时也是偏执的。”^[14]我比较喜欢大前研一对偏执狂的解释，这也让我看到一个坚持不懈、持有危机感的人，才可能在这个变化的时代生存下来。

记得乔根·兰德斯说过的一段话：“现在人类的努力所遭遇到的瓶颈无关知识。困难在于缺乏共识。”^[1]互联网技术和信息数据的力量，让每一个人能够获得更多的资讯，每一种观点都可以找到信息来作支撑，每一件

事情都会有人支持或者反对。形成一个大多数人都持有的观点变得十分耗时，甚至非常困难。每个独立的个体都充满了多样性与复杂性。

[1] 乔根·兰德斯.2052：未来四十年的中国与世界[M].秦雪征，等译.南京：译林出版社，2013.

自由与责任

移动技术的出现，不仅仅让交流成为更为便捷的方式，不仅仅让商业模式创新变得更加丰富，更重要的是让人的自由拥有了更加厚实的技术基础。互联网技术的出现，无疑是让人的创造性得以施展，让人性得以张扬，推动社会巨大进步的又一次验证。

早年那些杰出的商业领袖无一不深谙此道，也都曾或直接或间接地加以运用。当威廉·休利特和戴维·帕卡德于1939年创立惠普公司时，在他们开启硅谷辉煌时代的过程中，二人明确树立了“以技术贡献社会”这一经营目标；比尔·盖茨创立微软的时候，更是要借助于技术的能力，给人类一个“看世界的窗口”。正如戴维·帕卡德所言，众人结成一家企业为的就是“贡献社会，虽然这话听来老套，却道出了事情的本质”。威廉·休利特也曾说过，“我们的经营是本着这样一种假设，只要为社会做出贡献，收益自会随之而来。”^[15]

为什么这些杰出的商业领袖能够如此确定自己的经营宗旨，能够明确技术带来的价值？就是因为他们深知技术与人之之间的关联，技术本身就是提升和解决人自身能力和困境的。以不断进步的技术改善民众生活这一理想令这些杰出的商业企业饱经风雨而屹立不倒，历经沉浮而发展不辍。

1980年，标普500强公司的整体市值几乎完全由有形资产（现金、办公室、厂房、设备、存货等）构成。而到了2010年，有形资产在标普500强公司的市值中仅占40%~45%，其余部分则由无形资产构成。无形资产的核心是什么？就是在顾客心目中的价值创造，可以归结为这家公司技术

与人组合后的创造价值。

互联网技术与以往时代的技术最大的不同，在于这个技术所带来的效率以及信息对称的程度已经远远超出人们的想象，信息与数据获取的便利性也远远超过人们想象的程度。更重要的是，这一切发生所需要的成本，也似乎被消化掉了，虽然人们并不清楚是如何消化掉的。

所有这些，都让人们的生活方式、思维习惯、行为结果发生了逆转，甚至是颠覆。更加不可思议的是，互联网技术促使人们不得不开放自己，因为互动本身需要价值交换，唯有开放自己，才有可能与其他人互联。

我特别喜欢2014年美好团队所做的“统一方便面爱上了美好火腿肠”案例。美好食品是新希望六和旗下的肉食品品牌，美好的同事告诉我，他们一次在火车站等车的时候，偶然看到旅客把方便面里的火腿肠随手丢掉了，职业的责任让他们马上想道：“为什么顾客会把火腿肠丢掉？”“一定是火腿肠不好吃。”想到了就去做，他们决定研发一款让大家在吃方便面时，喜欢吃的火腿肠。

他们也为自己的想法所激励和驱动，很快产品就研发出来。当他们去找到统一食品的时候，两家公司相同的经营理念，以及对消费者负责的追求，让大家组合在一起。统一方便面第一次在自己的盒盖上印上美好火腿肠的广告，而美好食品也第一次与方便面企业跨界组合，产品一推出就卖了2亿份，让2亿人了解到一个全新的组合。

这些努力给美好团队带来的创新能量不仅激励了营销团队，也激励了制造部和其他职能部门，让这家以制造生产为主的公司，具有了全新的质

素，也实现了非常扎实的增长，盈利能力一再创新高。更重要的是，我的同事们学会了开放、互联、合作与创新，学会了自由创造的美好，同时也感受到了担当责任的美好。

对于今天的团队成员而言，一定要了解他们对自由的渴望，了解他们希望独立、打破框框的渴望；同时，也一定要了解他们愿意承担责任，有能力承担责任的内在价值判断。如果你乐于接受这样的管理理念，你就会有可能，将你的业务与人类的基本理想相联系，你的企业和你个人的事业就能实现惊人的飞跃。

人人是创客

“人人是创客”这句话来自于张瑞敏在2014年海尔年会上的讲话，我觉得它很贴切地描述了这个时代个体的核心特征。

近些年，明星创业品牌层出不穷。滴滴改变了城市人们的出行方式；科大讯飞用AI语音技术让沟通更简单；海尔平台孵化的雷神仅用2个月的时间，便打造出一个全新的爆款产品，2018年的销售额近12亿元；今日头条平台的抖音，在短视频App的红海中脱颖而出，几乎成为短视频社交软件的代名词。

在陈发树董事长的慷慨捐赠下，我与北京大学的何志毅教授、哥伦比亚大学的埃德蒙·菲尔普斯教授一起创立了新华都商学院，新华都商学院致力于创业教育，成为中国第一个获得“创业与创新”方向工商管理硕士学位授予权的院校。

埃德蒙·菲尔普斯教授被誉为现代宏观经济学的缔造者，《大繁荣》所表达的现代经济理念也能很好地说明这一点。《大繁荣》所倡导的现代经济与传统经济相比，突出的标志就在于创新，这是现代经济体的活力之源。相比效率，创新更能从深层次说明繁荣的驱动力。

管理史学家钱德勒在《管理的历史与现状》^[16]中曾记载这样一组数据：1911年福特汽车的销量为4万辆，1917年增长至74.1万辆，而1925年则高达149.5万辆。管理学通常把这一经典案例的成功归结于效率的提升，这种效率的提升从理论上可以更早追溯到斯密在《国富论》中的分工

思想。

菲尔普斯提供给我们全新的视角，他将福特在这一时期的繁荣视作创新的典型案例，因为亨利·福特拥有天才级的创意：每个人都应该拥有一辆汽车的理想，这种追求驱动了效率工程。由此可见，现代经济体的繁荣除了关注效率之外，还要有更深层的创新追求，这种创新源于大众又服务于大众。所以，菲尔普斯在书中特别强调了“草根创业”的观点。

在中国各地，无数的创业团队为梦想去奋斗，他们每天都迸发出巨大的能量，这是一个不断诞生奇迹的年代，一个人人都可以实现梦想的时代。

第3章 组织新属性

我们已经遇见了敌人，那就是我们自己。

——引用自1970年第一届地球日的一张海报

巴纳德告诉我们，组织基于合作，而合作基于个体生存的需要，组织是由于个人需要实现他自己在生理上无法单独达成的目标而存在的。巴纳德有关合作系统的概念，解释了“组织目标处于核心地位”的思想，并表明了组织的属性，就是个体目标与组织目标的一致性。

管理学界几乎一致认为，巴纳德关于组织理论的探讨，至今几乎没有人能超越，西方管理学界称他是现代管理理论的奠基人。我也是从巴纳德处理解组织的属性的。但是互联网的出现导致了个体能力的改变，恰恰出现了相反的情形，组织是由于组织需要实现它自己无法单独达成的目标而存在的。

简单一点说，互联网出现之前，个体要实现个体目标一定要依附于组织；互联网出现之后，组织要实现组织目标一定要依附于个体。

这个表达不一定完全正确，但是的确是想说明组织属性在互联网时代，发生了根本性改变。这个根本的改变让组织具有了全新的属性：平台性、开放性、协同性、幸福性。

平台性

明茨伯格非常清晰地确定，管理是控制、行动、处理、思考、领导、决策以及更多。管理不是这些角色的简单相加，而是它们融合而成。现在，也许管理者的角色没有变化，但是被管理者的角色变了，他们更在意参与决策，对称的信息交流，以及互动的人际关系。

因此对于今天的组织来说，平台属性就显得极为重要了。组织的平台属性，表现为信息共享与责任固化。

信息共享

我自己就是一位首席执行官，让我感受最深的是，我的同事们更希望直接与我沟通，而不是通过正式的组织渠道来获取信息。当我与年轻人在一起的时候，他们会有强烈的表达欲望，在他们看来，这样直接的面对面的沟通，更能展示他们的才能，也更能明确公司战略和方向。

按照原有的组织管理习惯，是按照层级以及组织信息传播的方式进行沟通，而今天成员要求打破组织的壁垒，要求彼此之间有机会“保持接触”，要求能够直接对话。

很多公司设计开放式办公场所，有的公司还会开放所有会议，只要成员需要，就可以参加会议，这样的安排，让大家充满激情。因为信息对称本身，也是激励本身，人们会因为拥有对称的信息，感受到安全以及被信任，因此也可以激发大家的积极性。

在一个组织中，人们总是关注信任关系的建立，而建立信任关系的感知，就是是否可以获得对称的信息，是否可以建立一种平等的、亲切的沟通氛围和组织形态。我一直欣赏那些拥有亲密无间合作关系的团队，并不是因为团队成员之间的一致性，而是因为团队成员可以开诚布公地交换信息。这种交换本身带来了彼此的信任，并协同彼此完成很多在个人看来无法完成任务。

责任固化

一家好的公司一定会在员工职业生涯管理上做出规划，20世纪50年代传统导向的“组织人”对成功有一个清晰的定义，甚至可以简单地认为就是获得组织认可，并承担更高职责，获得更高职位。

今天，人们对于职业生涯成功的理解完全改变了，很多人甚至会认为，自由地控制自己的时间是职业生涯成功的标志，人们不再认为向上升迁是成功的标志，而个性化多元发展才是成功的标志。

职业生涯管理的核心，是“关注个体”，所以它也是组织用来解决与个体关系的方式方法。在传统的组织里，这项工作常常被认为是组织的职能并由管理者来承担，企业会设定一个“指导者”来完成这个功能。而互联网改变了个人与组织的关系，改变了个人与组织的力量对比，也改变了指导者与被指导者的力量对比。

今天的组织，更像是蜂巢，CEO只是一个象征性的存在，犹如蜂巢中的蜂王，每一个成员都高度自治，自我承担职责，组织甚至不再能够界定核心员工，每个成员都需要发挥各自岗位的关键作用。

张瑞敏在海尔内部倡导新的组织管理理念：“企业无边界，管理无领导，供应链无尺度，员工自主经营。”这一切都是为了让个体和组织组合的时候，符合互联网的组织管理要求。华为倡导让听得见炮火的人做决策；小米科技提出的合伙人组织，扁平化管理，去KPI驱动，提倡员工自主责任驱动。美的集团在家电行业率先推出合伙人制，帮助美的具备扁

平、高效、精简的“小公司”特质，具备奋斗、敬业、执行力超强的“创业公司”特质，具备开放、进取、有激情、有事业冲动的“新公司”特质。

有一个对华为管理特征的描述，我觉得非常形象：“流程固化，人员云化”，任正非把华为的组织打造成为“云”，通过流程让人员活化，并让彼此交互与协同。比如华为著名的“铁三角”组织模式，将原来前线的一个客户经理对客户模式，调整为以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的三人小组。这样的好处显而易见，原来客户经理接触客户，而后再流程化地呼唤后方的解决方案专家和交付专家，内耗非常多，现在三个人共同解决客户的问题。

对于一个组织而言，需要让成员之间可以互动，而不是固化在各自的岗位范围内，让每个成员能够高度自治的同时，又能够与其他人共同工作，这样才可以创造尽可能大的价值。

开放性

对于每一个企业而言，互联网是一种全新的商业秩序的基础，也是一种全新价值链秩序的基础。一方面，互联网授予了消费者前所未有的权力，在消费者的需求驱动下，任何一个组织都不得不开放自己，融合在互联网所缔造的全新价值网络中，重新界定企业的价值。另一方面，互联网授予了个体前所未有的能力，在个体价值实现目标的驱动下，任何一个组织不得不开放自己，让组织融合在互联网所缔造的全新价值网络中，重新界定组织的价值。

动态组合

传统的商业环境中，企业组织内部，以及企业所在的价值链体系，都是一个封闭的环，成员之间是一种串联的关系。

互联网时代，成员之间是一种网络的关系，各个点之间互联互通，成为一个有机的生态圈，成员既独立又包容，因此，开放、合作、共享是互联网组织形态的基本生存法则。

在我讲授“组织行为学”的20年间，感受最大的变化是新组织形式的出现，我们很习惯于一种相对明确边界和稳定结构的组织，比如直线式、职能式，到了矩阵式，很多企业就会产生混乱，甚至无法让组织有效展开工作，产生很多的内耗。事业部制的出现，的确培养了经理人，并让企业得以快速扩展，但是也出现了事业单元之间不合作、诸侯割据的情形。

不过以上组织形式，依然是在一个层级结构之中，对于管理者来说，相对可控，也好理解。随着信息技术的出现，尤其是互联网技术的出现，一种新的组织形式“虚拟组织”演化出来。

我接触“虚拟组织”应该算是非常早，那个时候还未有这个名称，因为管理研究与咨询的缘故，经常要和不同的人组成不同的项目组，小组成员有企业内部管理者，也有学院的老师，还有其他机构的专业人士，我们为了解决一个具体的问题组合在一起，当任务完成后，这个小组自然解散。

虚拟组织的好处是可以为具体目标组合合适的成员，能够高效工作并发挥每个成员的作用，同时可以根据任务的需求不同，动态地组合成员，

并降低成本。虚拟组织以往比较少在正式组织里运用，但是在今天则需要
在正式组织里广泛运用。

新希望六和的“新创E”就是一个在正式组织里的“虚拟组织”，它是一个
创新事业孵化平台，由集团创新与信息部（原创新与电商事业部）牵头
打造。围绕着“文化创新、点子孵化、项目成立、孵化运营、商业运营”等
五个维度，以一亿元创新基金为助推器，新创E平台致力于为新希望集团
营造创新文化氛围，为所有热爱创新的小伙伴提供创新培训、互动交流、
方案评审、申请通道、实施跟进、内外资源整合、资金支持等一条龙的创
新创业孵化服务。

项目于2014年6月下旬正式启动。2014年11月正式上线以来开始在集
团内部试验推广，截至2015年3月底，平台累计注册用户近900人，发布
点子1333条，用户遍布新希望集团各大板块。新创E平台采用线上与线下
相结合的运作方式，线上创新孵化社区以移动端（安卓版和苹果版App、
微信公众号）和网站端为呈现载体；线下创新运营网络以项目管理团队以
及配套管理机制为核心，向集团各事业板块分子公司布局管理网点。

项目运营团队以平台管理员@创E小秘书账号为窗口，策划执行了丰
富多彩的活动。

（1）点子周报和点子评审：每周收集优质点子并汇编为点子周报发
予订阅周报的大V用户评阅，组织第一届点子评审大会，评选出90余位活
跃用户和230条优质点子，集中统计得到人气较高的主题包括品牌建设、
鸭血产品开发、生态观光农业、内购平台、创意营销等。

（2）英雄帖悬赏活动：不定期组织线上创新主题活动，广泛征集大V用户实务需求并发布英雄帖，如“为烤肠征名”帖送出了7份烤肠以奖励优秀的创意提案，“新·创美好杯”精英双百创新大赛作品征集帖收获了数十份商业策划方案等。

（3）线下创新宣讲、创新大赛：联合集团人力资源部、新希望六和商学院、新希望六和人力资源部以及禽肉事业部等进行创新宣讲，策划组织员工创新大赛活动。

价值网络

2009年，华为确定了“以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队”作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对中大项目支持的规划与请求。

铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。相应的流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，共同努力地控制有效流程点的设置，从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。

组织如何解决资源向承担绩效的人倾斜，向顾客倾斜，这是今天企业应对快速变化的核心。大部分情况下，很多企业无法面对外部的变化，是因为企业的内部资源集中在少数人手里，集中在与市场 and 顾客非常远的地方。华为提供了一个解决方案，让内部的资源可以有效集聚在市场一线并面向顾客，拥有了一个内部价值网络。

但是，这样的内部价值网络，并不容易建立，因为内部价值网络建立的核心是要让权力重新分配。这些改变会带来很多人的不满或者反对，甚至有些高层管理者，包括企业家在内，会认为是在否定过去所取得的成绩。因此，如果你想在内部构建价值网络，把后方变成系统的支持力量，让资源汇集到一线和顾客端，首先需要高层管理者和企业家能够沿着流程授权、行权、监管，来实现权力的下放，要有真正对一线和顾客端的

重要性认知，要能够控制高层管理者和企业家自己拥有权力的欲望。

企业在打造内部价值网络的同时，需要构建外部价值网络，对于今天的企业而言，**开放结构而非建立壁垒是极其重要的组织管理要求**。能够因应市场变化与技术变化的企业，都会让自己融入一个生态系统中，你中有我，我中有你。

我们很难说阿里巴巴是阿里巴巴的，应该说阿里巴巴是成千上万在其上开店的商户的，然后是上亿的线上消费者的，之后是众多投资者的，最后还有马云和阿里巴巴人。我们也很难说小米是小米的，小米构建了一个健康的生态链，从“米粉”到供应商，从产品到服务，从硬件到软件，三条价值链贯穿而成的价值网络，让小米以极高的速度获得消费市场和投资市场的双重认可。

Web设计师Manu Cornet在自己的博客上，画了一组美国科技公司的组织结构图。在他笔下，亚马逊、谷歌、Facebook、微软、苹果、甲骨文6家公司的结构跃然纸上（见图3-1），看着错综复杂的关系网络，你可以理解这6家公司所具有的价值创造能力。

《第一财经周刊》如法炮制了一份6家中国科技公司结构图（见图3-2）——百度、腾讯、华为、联想、阿里巴巴、新浪。虽然这6家公司风格各异，但价值网络的构建，帮助这6家公司获得了属于自己的竞争优势。^[17]

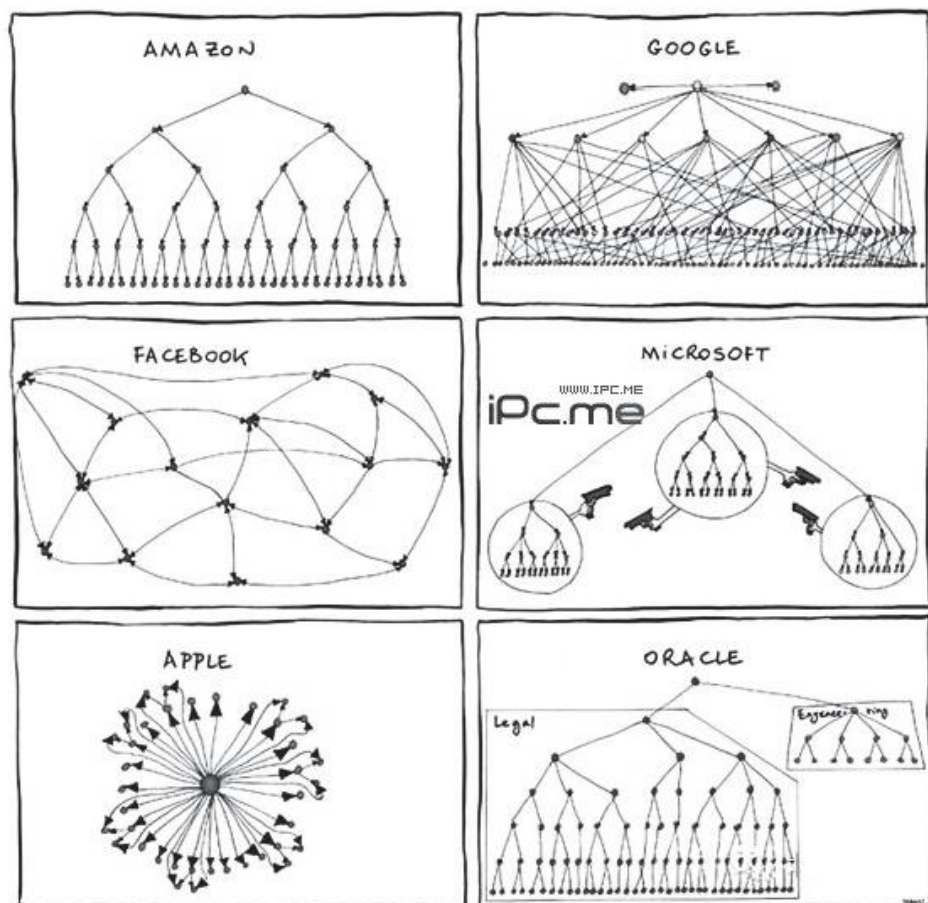


图3-1 6家美国科技公司结构图

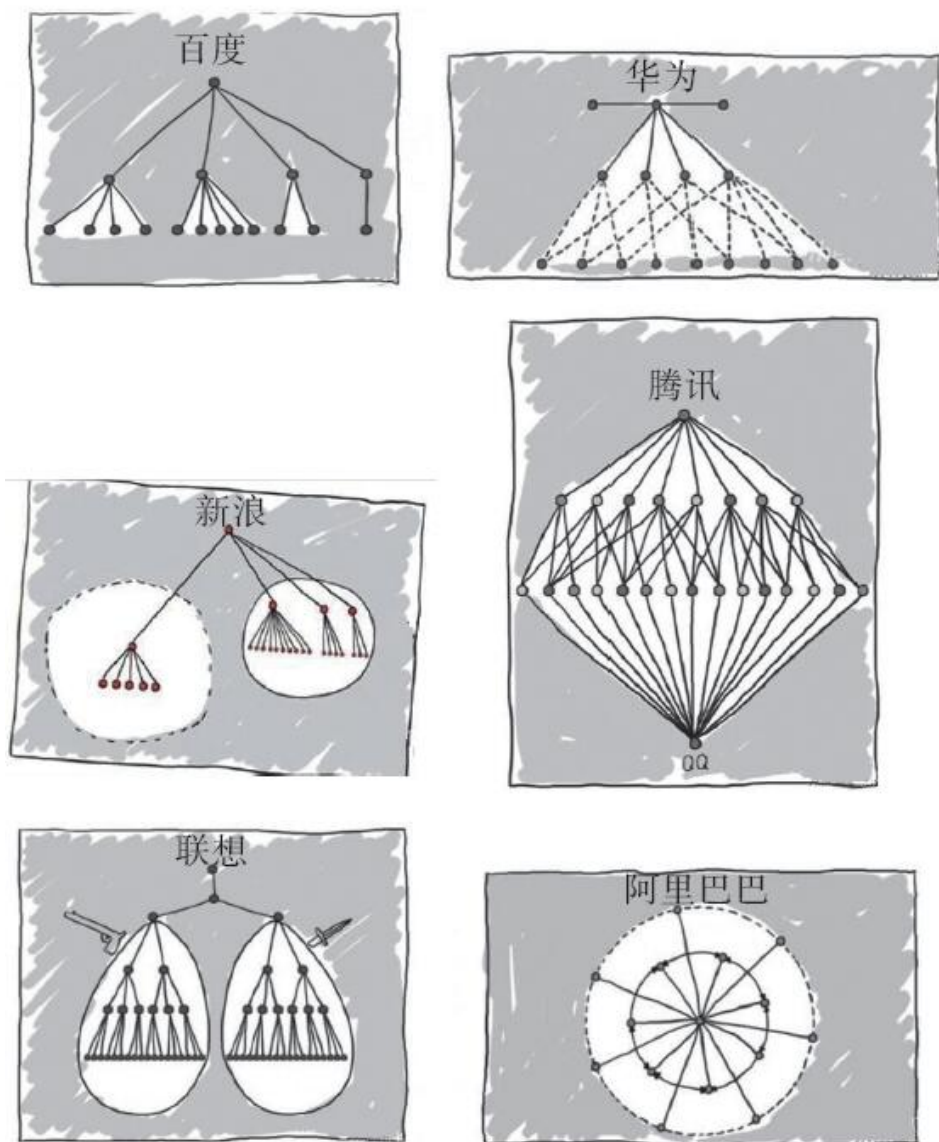


图3-2 6家中国科技公司结构图

协同性

组织管理重在维持一个庞大而复杂的协作体系，不仅包括组织中的一群人，也包括组织外的各个成员。

组织中的任何一个成员都是独立的个体，但其活动是非个人性质的，其依存于整个组织的活动，和组织的其他成员以及整个组织活动休戚相关、相互联系、相互影响。

这恐怕是今天组织管理最为不同的地方，因为在互联网出现之前，组织中的个体并不是独立的个体，他具有组织的属性，但是互联网出现之后，组织中的个体是独立的个体，同时具有组织的属性。这就要求，一方面尊重个体的独立性，不能简单采用管控的方式，另一方面需要协同人们的行为，让个体与组织能够融合，做到这两点需要流程重组与目标导向。

流程重组

流程最大的作用，是可以发挥促进作用以便获得必要的努力。促成组织中每一个成员的个人努力，是组织管理需要付出极大努力的职责。这主要体现在以下两个方面：一是促使成员与组织建立协作关系；二是促使成员加倍贡献力量。

组织管理如果要得到这方面的效果，就要做到巴纳德所强调的两点：第一，引发成员对于组织的兴趣，使他们加入组织；第二，想方设法地采取各种措施和手段提供条件和帮助，使成员能够同组织建立协作关系，力图使其成员为组织加倍贡献力量。后面这一点，正是流程需要完成的功能。

我曾经被三星的案例所震动，虽然这是很多年前的案例，但是今天读来依然有很大的启发。

1992年尹钟龙上任之初，三星电子的整个业务流程效率低下，尹钟龙因此实施了PI（工艺流程革新），消除这些业务流程中的效率低下因素。三星电子引入SAPR/3——德国SAP公司研制开发的软件，且被IBM、惠普等美国超一流的IT企业引进，作为管理全公司资源的系统。

推进此软件，前提是所有的业务标准化，因此尹钟龙在6个月的时间里，在产品条形码，到会计项目的所有业务的标准化上都下了很大的功夫，并获得了很大的成功。此后，从接受订单到出货，从60天变成9天。

在1996年年底重新执掌三星电子以后，尹钟龙又推动了六西格玛运

动。六西格玛运动从三星电子管开始不到一年的时间，就获得了“精密技术振兴大会总统奖”。

对于库存，尹钟龙尤为用心，他从书店的库存管理受到启发，开发了VMI（即供应商管理库存系统）。这种系统就是由零部件供货人（与三星合作的企业），以自有的费用管理库存，而零部件的使用者三星电子，则按照实际使用的产品数量来支付款项，即事后结算。

换句话说，合作企业的仓库算是造在三星电子的工厂里边。为了供货渠道的畅通，三星电子在12个星期以前，就要向合作企业通报所需要的零部件名称和数量，必须提前4个星期向这些企业通报确切的数量。对供货商来说，可以实现制订生产计划，保证适当的库存量，而三星电子，则没有必要再建造原先自己管理库存量时所需的仓库。

三星电子的移动电话走向市场，很快成为世界第二大移动电话生产商，这跟“零库存”管理分不开——1999年，三星电子的SCM和ERP上马，以三星电子在世界各地的法人机构为对象，全面落实，覆盖了从半导体器件到移动电话的所有品种，DRAM和移动电话的库存时间是两天。

三星为打造这一维系国内外所有生产、销售法人的管理系统，就投资了一兆以上韩元。流程重组给三星带来了革命性的变化，让流程上的每个成员有效地协同工作，协同带来的效率提升，使得20世纪90年代的三星一跃超过索尼，成为全球最大的电子企业。

面对互联网的冲击，海尔集团首席执行官张瑞敏曾总结说，“近几年来，海尔主要做了一件事：流程再造。归结起来就是两个转型：一是商业

模式的转型，就是从原来传统商业模式转型到人单合一双赢模式；二是企业的转型，就是从单纯的制造业向服务业转型，从卖产品向卖服务转型。”

张瑞敏如此解释“人单合一双赢模式”，“人”是指企业的员工，“单”表面上是订单，但本质上是用户，包括用户的需求、用户的价值，也就是把员工的价值与用户联系在一起。“双赢”指员工不根据完成上级任务的多少和好坏拿钱，而是由员工为用户所创造的价值决定。人单合一就是每一个自主创新的主体与第一竞争力的市场目标的合一。

员工能力高低不是由领导评价，而是看市场和用户认可与否，形成每个人创新空间的平台，自己的成果自己说了算，是自驱动而非他驱动。人单合一的目的就是使每个人能够不断自创新、自驱动、自运转。

目标承诺

经理人员不仅要制定目标，还要设法让组织的所有成员都接受这个目标，经理人员在制定目标时，一方面自己要承担责任，另一方面要将部分工作授权给其他管理人员来完成。这样可以减轻经理人员的工作负担；更重要的是，可以使组织的其他管理层以及一线工作人员对组织目标有更清楚的认识。

我关注到一种工作会议的方式，是沃尔玛创造并应用的，称为联合工作会（joint practice session，JPS）。JPS最初是由山姆·沃顿发明的，并在沃尔玛得到了应用及发展，之后被乔布斯在苹果奉为经典，后来又为艾伦·穆拉利（Alan Mulally）所用，带领福特汽车成功走出困境。拉姆·查兰认为在打造组织灵活性方面，JPS是他见过的最有效的工具。

山姆·沃顿驾驭企业的法宝就是JPS。他会把公司的核心高管，包括店长和采购、物流及营销等主要职能负责人，聚集一堂，共同探讨如何在日常工作中践行公司的宗旨：天天平价。与会人员聚焦在以下几个问题：哪些商品顾客想要，但我们没有？哪些商品我们有，但销路不畅？与竞争对手相比，我们的价格水平如何？为此与会人员会定期寻访竞争对手的门店，随时掌握第一手信息。除上述问题外，大家也会关注有多少顾客空手而归。

在我看来，这个会议的核心是让每一个目标能够成为所有与会人员共同讨论和界定行动的标准，以确保人们行动之间的一致性和协同性。

大部分中国公司的每周例会及每月经营分析会其实都是下属对上级的汇报，几乎没有团队协作的成分。经营分析会重点关注的是当期预算完成情况，人们总是习惯汇报指标，然后做原因分析。没有完成指标的人，会觉得没有面子，完成指标的人会兴高采烈。

但是通常在这样的会上，人们并没有真正解决问题，相反仅仅是信息通报而已，大家既没有学习到技能和优秀做法，也没有得到相应的指点；而上级也只是就事论事，把自己的观点表达出来而已，对下属的士气、业务重点以及彼此协作关心甚少。

结果就是，会议上都是一些程序性的表述，甚至有些经理人把准备材料的工作交给下属或者秘书来做，根本就没有认真去思考，也就不可能整理出属于自己的思路和解决方案。

我也将JPS引入新希望公司的月度会议和工作会议。JPS会议与大家习惯的会议不同之处，在于能够让目标来界定行为，每一次会议就是一场比赛，每位参会的成员都是运动员，都在时刻响应客户需求，承诺目标的要求，随时调整自己。在会议上，大家要能够当场做出决策，及时解决冲突，这样才可以使整个公司变得非常灵活、非常高效。

公司推进了一个关于养殖效率提升的计划——“福达计划”。当发现需要提升养殖户经营能力时，经营管理部的负责人就会主动请缨，确保安排专职人员负责解决这个问题。这样的会议机制能让每个人都着眼于外，以客户需求及市场竞争为出发点；还能让每个人都从全局出发，着眼于企业整体利益，有效打破条块分割的部门隔阂。尽管大家仍然各司其职，但协同作战的习惯已经成为“福达计划”的文化。市场技术部、经营管理部、技

术部以及区域单元协同，成果自然水到渠成。因为策略对路，新希望六和在养殖户技术服务部分，在同行业中一直处于领先地位。

幸福感

传统的人力资源管理方式已经逐渐对员工频繁跳槽、人际冲突、工作倦怠等问题失去效力，变得无能为力。如何对员工进行有效的管理，激发其工作积极性与主动性成为所有企业需要思考的问题。实际上，管理者首先要了解员工的需求及工作的动机，这样才有可能采取合适的管理措施。

“工作不创造幸福，但有助于得到幸福”^[18]，博德洛与戈拉克将工作解释为员工获得幸福的一种媒介。在某种程度上，工作是员工能力得到充分发挥的一种重要渠道。

为了获得赖以生存的工资收入、获得自身的充分发展，人们选择了工作。然而，如果工作本身仅仅是作为获得幸福的一种媒介，则不能解释工作场所中出现的类似组织公民行为等现象。人们选择工作还存在着另外一种动机，就是希望能够从工作中获得幸福感。威廉·詹姆斯（William James，1902）曾说，“事实上，获取、保存以及恢复幸福是所有时代绝大多数人行为的背后动机。”^[19]

研究表明，幸福的员工比不幸福的员工有更高的工作成效，更具稳定性，也更有生机活力。^[20]员工幸福感在今天已经成为影响员工工作热情和积极性的重要指标，这在年轻人为主的公司愈发显著。

组织支持资源

如果员工感受到组织愿意为他们提供多方面的支持，那么员工就会为组织的利益付出更多的努力。企业管理实践表明，组织为员工提供的资源并不仅限于工作相关的资源，还包括为员工个人及家庭提供的相关资源。

例如，通过组织支持资源帮助员工解决生活上的问题，为员工提供丰富的物质资源以及福利待遇，从衣食住行直至婚姻、老人健康、子女教育，惠及员工家属。这些组织支持资源一方面减轻了员工家庭的各项生活负担，另一方面，塑造的良好文化氛围将更容易得到家属的情感支持。

我和一晓曾经研究过一个有关案例，这家企业叫作视睿科技公司，总部位于广州高新区的核心园区广州科学城，是国内较早涉足液晶显示技术领域的企业之一，现已成为全球最大的液晶驱动类产品方案提供商。

视睿科技的员工幸福管理之道就在于为员工的发展提供了多方位的组织支持资源，照顾了员工的多种需求，使员工的工作—家庭—个人得到平衡。而来自工作、家庭及个人的满意度将会影响员工幸福感。视睿科技的薪酬制度，可以概括为以下几项。

（1）薪资收入 = 基本薪资 + 绩效薪资 + 工龄津贴 + 年底双薪。

（2）透明的薪资制度，每个人的工资和奖金都是公开透明的。

（3）每季讨论一次薪资，员工可以随时对自己或其他人的工资、奖金提出调整意见。

(4) 月度绩效工资：每月评定一次，根据当月目标完成情况而定。

(5) 特殊奖励：对公司的系统运营及管理方面提出有效建议或推动，并因此产生相应的改善，公司给予激励及奖励。

(6) 补贴方面：包括父母补贴、探亲补贴、旅游补贴、节日补贴及通信补贴等。

特别地，对于新入职的毕业生，考虑到新人成长很快，视睿薪资的调整也相应较灵活。

自我实现带来的成就是员工幸福感的重要来源。视睿科技领导与政策对人才的爱惜以及员工成就的肯定极大地鼓舞了员工士气。在公司创建之初，三位股东就达成了以下共识：

第一，董事长和总裁的职位宁愿空着，这样三位创始人就可以在旁边观察学习，企业经营就多一层监控的可能性。

第二，创始人的股份比例应该持续下降，公司不应该是家天下，这样做对人才是一种抑制。他们相信一定会有很多人比自己更强，因此，也更愿意让那些在能力和贡献上超越自己的员工在股份的比例上超越他们。

他们深刻地明白，人们总喜欢享受权力带来的快感，这种感觉很好，但有时候权力也很可怕，总会让人难以听到真实的声音。因此，他们决定必须融合一些人才，这样才能真正运营好一个团队。

作为珠三角最佳雇主，视睿科技投入的资源以及给予的支持是提高员工幸福感的重要举措。从领导理念到绩效考核，乃至员工生活，无不体现

了视睿科技的人性化管理。公司营业的持续增长和员工的工作状态无不印证了视睿科技是一家增长质量和可持续性都非常好的企业，而这一成功正是建立在视睿科技对员工幸福感的重视之上。

“主人翁”

互联网思维的本质就是商业回归人性，更看重人的价值。无论是以用户为中心，还是对变化环境的快速适应，这一切最终都得益于员工的价值创造与创新。

相对于以往时代的员工来说，互联时代的员工更追求内心的快乐，更重视有趣的工作，同时也需要有展示自己的平台，更在意参与决策以及表现自我——既要工作也要快乐，既要独立也要团队，既要责任也要自由。

让我们看看腾讯是如何做的。腾讯为员工提供了舒适的工作环境，整体的工作氛围突出了自由与开放。例如，在内部讨论会上，品牌经理可以选择任何舒适的方式，甚至坐在办公桌上发表言论。

腾讯建立了企业大学。腾讯学院与HP商学院合作设计了一整套员工职业发展体系、管理和专业双通道发展机制，培训体系则包括了专业培训及公开培训。

被员工称为小马哥Pony的腾讯CEO——马化腾是个崇尚共享、自由精神的人，并不会单纯强调“我”的价值，他明白团队的意义。他曾多次说：“对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换，资金可以吸收，可以调整，而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”正是由于对员工的关注，仅仅是在校招员工身上，腾讯投入的薪酬、福利、教育、培养等资源，保守估计，3年已经超过10亿元。

腾讯的人力资源管理实行“内部客户制度”，将员工视为公司的内部客户，用产品经理的思维去做HR的政策，关注用户的体验与反馈。这种“客户导向”的方式能够根据员工的不同需求制定人力资源管理政策。

腾讯让员工拥有“主人翁”的感受，给员工带来快乐和幸福感，而快乐和幸福感又使得员工充分发挥主人翁意识，带给企业极大的创造力和活力，并让企业在同业中脱颖而出。

第4章 组织新能力

与你的员工分享你所知道的一切；他们知道得越多，就越会关注；一旦他们去关注了，就没有什么力量能阻止他们了。

——山姆·沃顿

打造互联网时代的组织管理，最为核心的是组织能力建设。很多人都在探讨这个话题，其根本原因在于组织能力本身的确具有深刻的影响，甚至在更多的时候，是企业的领导者面对巨大的挑战，甚至一些领导人本身成为互联时代组织管理的障碍。

我花了两年的时间带领一家曾经有7万多人的公司做转型，我了解到对于这个组织而言，有太多的不确定性和挑战要面对，有太多的信息和技术需要承接。如果不是董事会明确方向，并愿意支持我去推动组织变革，我相信公司无法从困境中走出来。

在过去几十年中，我为一些企业从董事长到事业单元的经理人担任过顾问，也因为做管理学教授的缘故，有很多机会涉猎到很多行业和企业。与企业领导人的密切接触与深入交流让我深切感受到，他们目前正面临着前所未有的挑战。特别是传统企业，产生了“集体焦虑”。为什么出现这样的情形？根本的原因还是，互联网时代带来的复杂性和不确定性远远超过了以往任何时期，无论是变化的规模、速度，还是迅猛程度，都与过去根本不在同一个数量级上。要成为命运的主宰者，成为时代的弄潮儿，需要组织具备新的能力。

变革领导者

领导力和权力一直是福列特关注的问题，她认为，“我们现在更认同个体的价值，管理成为更准确的功能定义，逐渐地领导者被视为这样一个人，他有能力给群体带来活力，懂得如何激励创新，使每个人知道自己的任务”^[21]。

福列特这样定义权力：“权力已经逐渐被视为一个群体的组合能力。我们通过有效联系获取力量。这意味着一些被视为领导的人，他的能力不在于能够施加个人意愿并让其他人追随他，而在于把不同的意愿联合起来成为群体的内在动力。他必须知道如何创造群体力量而不是施加个人力量。他必须创建团队。”

她还写道：“最优秀的领导者并不要求别人为他服务，而是为共同目标服务。最优秀的领导者没有追随者，而是与大家一起奋斗。我们发现如果领导者不常发号施令，而专家不限于建议的工作，下属——包括经理和工人——会对领导力产生不同的反应。我们希望鼓励合作的态度，而不是服从的态度，只有当我们在为一个如此理解并定义的共同目标奋斗时，才能达到这种效果。”

我希望大家能够从福列特的表述中，理解领导者的职责是什么，为什么领导者这样重要。

领导者的作用不仅仅是激励，也是明确任务的手段。最重要的是，他需要让同事理解，奋斗的目标不是他个人的目标，而是大家的共同目标，

它产生于群体的期望和活动。 [22]

领导力

拉姆·查兰曾说过，“面对当今时代的结构性不确定性，要想引领企业走向成功，需要全新的领导力。过去的常规套路已经无法适应当今时代的要求，需要企业领导人彻底改变思路，全面更新自己。”^[23]

技术在改变，客户的需求也在改变，要服务客户新的需求，就意味着业务转型，意味着公司必须建立新的核心能力。虽然现有业务的利润空间不断受到挤压，但仍然是赚钱的。而要想发展新业务，就必须布局新能力，形成新的文化习惯，招聘新团队，引进新技能。老员工是否适应未来业务发展的要求？新员工能否真正融入公司？发展新业务的步伐多快合适？会不会影响现有业务？

这就是管理者要面临的全新挑战。他们必须面对这些艰难的抉择，必须带领企业前进。他们必须具有驾驭复杂性的能力，平衡长期和短期的利益，平衡新老员工的利益和发展，平衡转型与发展的关系。这些都需要通过转型才可能获得突破。

是否要彻底转型，很多领导者迟迟无法决策，这是最大的错误，因为不是你愿不愿意转型的问题，而是时代已经改变，每一个管理者都必须成为变革领导者。

布道者

互联时代，组织成员会受到很多信息的干扰，员工的价值观也多元化，这就需要领导者能够让组织成员明确并获得坚定的价值判断，在和每个人交流的时候，寻找每个人的正能量。

爱默生说过：“缺少热情不可能成就伟业。”而对于员工热情的激发，正是领导人需要做到的事情。

对于组织所要面对的不确定性和变化的复杂性，要求领导者具备坚定的信念和明确的价值判断。我有幸与新希望集团创始人刘永好董事长共同工作过几年，让我可以看到他如何面对变化，明确而坚定立场。面对互联网对传统企业的冲击和挑战，永好董事长在集团内部会议上明确指出：“我们必须全面拥抱互联网。”在他看来，农业是最古老的产业，所以需要走一条创新、变革之路。

当我带领一家接近7万人的公司做转型的时候，内心深知需要与大家上下同欲，这样才可共同去面对挑战而赢得新的机会。无论是组织转型、业务转型，还是产品与技术的创新，每一次变化，都蕴含了一个关于未来增长趋势的信息。如果能够不拘泥于我们每个人原有的经验和习惯，不拘泥于我们原有的核心竞争力，以新的视角来看待变化，就能够抓住这个信息，找到增长的机会。

但是，由于这些新的增长机会与变化相伴，人们的第一反应通常是抵触或者无法适应，甚至感觉到是对自己的挑战。此时就要求领导者能够给

予人们帮助，让大家可以从内心恐惧和回避中脱离出来，感受到主动拥抱变化所带来的美好。这需要企业管理者首先自己感知到变化，并能够把对于变化的认知传递到公司的业务模式和团队成员当中。这需要企业管理者自己能够灌输和传播，以驱动变化。如果做不到这一点，企业就会被变化所淘汰。

稻盛和夫先生曾讲过一个篷马车队队长的故事：“篷马车队队长身上所体现的领导者的第二项重要资质是，‘明确地描述目标并实现目标’。^[24]篷马车队从东部出发时，要在美国广阔的西部大地上各自确定到达的目的地，要求队长把全体成员安全地带到目的地。但是，那是连地图也没有、人迹未至的土地，而且篷马车队前行的道路上充满艰难险阻——险峻的山岳和连绵的沙漠阻挡着去路，也会遭遇狼群和美洲狮等猛兽的袭击，同时还要同原住民印第安人作战。面对这重重困难而绝不迷失和放弃目标，叱咤激励车队成员，率领团队到达目的地，这就是篷马车队队长的任务。”

我喜欢这个篷马车队队长，他能够把目标以及自己对所有问题的判断和选择，都满腔热情地向部下诉说，他能够灌输坚定的信念并让成员激情燃烧，直至达成任务。我也喜欢稻盛先生把这一过程称为“能量转移”。的确，管理者应该把自己的能量传递出去，唤醒每一位成员的能量。

坚持

引领变革本身就是一个极具挑战的任务，同时因为变革需要调整很多人的利益，要面对很多冲突，所以这需要管理者具有极强的韧性，无论遇到什么困难，都不要放弃，更不能半途而废。

我在带领新希望六和进行组织变革时，曾经写过一封信给管理团队成员，我是这样对大家说的：

“向自己挑战”，这是我对我们公司和我们的同事的期望。今日我们能够聚集在一起，能够借助于公司的平台就职于这个充满机遇和变化的市场，是源于公司之前32年的累积和沉淀。但是如果我们不能够自己做出贡献，公司沉淀的一切都和我们无关，属于我们自己的东西并没有真正呈现出来。如果我们对自己有明确的认识，如果我们觉得自己是优秀的成员，如果我们觉得还有很多力气没有被释放出来，如果我们内心还有埋怨、负向的情绪，那就表明我们还未证明自己，也还未创造属于我们自己的辉煌。

最近3年，行业发生了巨大的变化，一方面源于行业自身发展的影响，另一方面源于市场环境发展的影响，特别是互联网技术发展的影响，以及消费者认知发展的影响，这些发展虽然带来压力和挑战，但更多的是带来变化和机遇。如果我们不能够理解这些变化，不能够利用这些变化以获得经济与能力上的增长，对于变化与机遇来说，我们就没有意义了。

我非常明确地与同事们交流，告诉大家“向自己挑战”从来就是我们的精神，如果能够去传承我们内在秉性中的能量，就足以推动我们改变现

在，拥有未来。“改变”会成为我们最大的资产。

我和管理团队花了整整10个月的时间，去理解和认知消费端对于产品
和产品可靠性的要求，去理解养殖端的效率、痛点和瓶颈在哪里，去认知
我们自己的困难、问题和资源的状况。最令我开心的是，10个月后我们已
经上下同欲，达成共识。

我认为这样才能进行真正的改变，才能真正设计出行动的方案，才能
够在看到挑战的同时，更看到机会。

在很多场合下，很多人都问我，农牧企业转型到消费端最大的挑战是
什么？你的对手是谁？我可以清晰地回答，**转型最大的挑战是我们自己的
思维方式和过往的经验，而我的对手就是我自己，所以“向自己挑战”就是
我们对于这些问题的回答。**

成为变革领导者

成为一个变革的管理者，我认为要从五个方面去做调整。

第一，思维模式要转变。

“去看看不见的”和“做不可能做的事情”。别人能做的事情你要正常去做，比如说产品、品质、服务。但是还要做一些别人不可能做的事情，比如充分利用经营信息和数据。另外，学会全连接和零距离：与更多的人在上下游合作，在不同地区合作。

第二，真正的客户导向。

什么是客户导向？就是你在做任何事情的时候，知道谁评价你，你在为谁创造价值。之前，我们认为饲料好不好，是养殖户在评价；而今天是消费者在评价。当评价体系改变时，我们就必须知道我们怎样去创造客户价值，怎么去设计和行动。

第三，人的活性化。

今天，企业规模很重要，资金实力也很重要，但是更重要的是团队和人。

我很认同一种说法：人们以更大的、渴望成长的欲望创造了增长。高速增长带来的复杂性与高适应人才下降之间形成了一个剪刀差，这个剪刀差会让企业出现混乱、不协调以及难以协作。但盈利与增长一定来源于高素质的人才，需要让更多的同事成为高素质的人才。

第四，资源整合。

资源整合在今天非常重要，我们需要在企业内部、行业内部、行业外部、国际市场、国内市场，甚至跨行业寻找整合的机会。我们要在机会中解决问题，不要从寻找原因中解决问题，而整合本身就是最好的机会。

第五，系统思考的内部改造。

系统思考的原则是整体最大。行业的增长、规模的增长绝不含糊，这是一个增长的整体基础。但如果我们不能给员工提供好的薪资，不能给股东提供好的回报，我们也不会有任何机会。这样去理解公司就是整体最大原则。

系统思考的内部改造也可以称为端到端的效率，就像新希望六和，是要把最终的食品效率做到最大化。

激活文化

柳传志先生在联想30周年之际写了一封信，其中最触动我的是联想提倡的“发动机文化”。最高管理层是大发动机，而子公司的领导、职能部门的领导是同步的小发动机。柳传志先生总结说，“这种做发动机完成任务的感觉，和做齿轮完成任务的感觉是很不一样的——充满了成就感。而就在一次又一次的设计、执行之中，主人翁的感觉也越来越浓，小发动机苗子涌现得越来越多。”可见，让组织拥有激活成员的文化，尤为重要。

组织活力

我非常认同联想的“发动机文化”。企业可持续发展的核心是激发人：激发人的主人翁意识，激发人内在成长的驱动力，激发人担当责任从而获得成就。

我们所处的环境无论用什么词语去描述，有一点认知是非常一致的，那就是“可持续性”是一个艰巨而又重要的话题。无论是现实还是对未来的判断，“一切照旧”的商业模式无法带来可持续发展，我们不得不承受转型带来的痛苦，不得不面对技术创新所带来的生活方式改变。这一切，都迫使我们不得不重新审视：作为管理者该如何引领企业走上可持续发展之路？

彼得·威利斯预测三个主要趋势推动新的范式发展。第一，所有体系中不断增长的压力和干扰；第二，商业和社会组织将快速发展，产生可行性更高的、新的组织形式；第三，人类价值的演变。那么新范式的关键要素是什么？威利斯的结论是，“在商业世界中，我们需要具有企业家精神的企业来解决未来的许多问题。”在我看来，这种具有企业家精神的企业，其核心要素就是在组织中生成那些具有企业家精神的人。

对于管理者而言，环境的变化提出了一个显而易见的迫切要求：每个组织必须在结构内建立可持续成长的机制。一方面，这意味着每一个组织必须准备放弃组织做的每一件事，组织越来越需要有计划地放弃，而不是试图延长一个成功的产品、政策或者习惯的寿命。另一方面，意味着每一个组织必须致力于创新，致力于改善和变革。

2013年5月，我出任新希望六和联席董事长兼首席执行官，到任后，我非常清楚地感知到，新希望六和深层次的问题在于，其经营管理及组织架构走到今天，需要应时而变，调整自己，才能焕发活力，持续成长。一方面，在当前的社会背景下，消费终端的营销、服务价值日益凸显，单纯的养殖生产明显不利于企业的持续发展。对新希望六和而言，朝服务商方向转型，迫在眉睫。另一方面，为了应对不断变化的内外环境，简约高效已成为组织变革的新趋势。海尔、腾讯、小米等公司的组织变革实践无不在践行保障组织效率，避免团队臃肿的管理方式——大组织做小，使组织更简约；管理去中心化，激发个体价值创造活力，使人力资源走向人力资本。

整个2013年，农牧产业受到的冲击最大，从速生鸡到禽流感。整个外部环境并没有恢复得很好，那就必须得靠内力。我在管理中有一个基本判断：如果我们业绩出现下滑，或者是增长不明显甚至负增长的话，有很大可能就是组织不再适合这个企业的发展。

查尔斯·达尔文说过：“最终存活下来的不是最强壮的物种，也不是最有智慧的物种，而是那些对环境变化做出最快反应的物种。”

作为中国农牧行业“最强壮”的上市公司，新希望六和对内外环境的变化也迅速做出了反应。为了使新希望六和组织结构更加扁平化，产业链之间协同加强，我和新的管理团队立即着手对公司组织架构和业务关系进行了重大调整，改革的大幕就此拉开。

2013年7月，青岛中心正式开展组织变革工作。原青岛中心率先被拆分为沂蒙、滨海、鲁西、胶东、中原五个特区，同时终端事业部、种禽事

业部、养猪事业部、担保事业部、食品事业部均划归总部管理。而青岛中心也根据变革精神和调整安排，实现了职能转变与理念调整，由管理中心转为服务中心，职能由管理变为服务、协作、支持，围绕员工和企业运营开展工作，为特区、事业部搭建客户沟通平台，围绕客户沟通提供服务，组织文化生活，增强了团队凝聚力。

2013年12月，新希望六和做出进一步组织变革工作安排，分拆三北、成都中心。成都中心更名为成都片联合运管委员会，其猪肉食品、养殖事业部和担保公司划归股份相应的单位；成立成都服务中心，原成都中心总部及以上未涉及产业划归成都服务中心，由成都片联负责。三北中心撤分为鲁西北、京津冀、东北、高唐和大象等区域单元。至此，原本处于总部与二级经营单位的中间层级——三大中心就被拆分掉了，形成了“股份总部—二级单元—分子公司”三级的扁平化结构。三大中心被划分为25个经营单位，进一步划小考核单元。

在此基础上，为了聚焦区域，优化区域生态产业链，提升区域系统运营能力，打造“片联+区域+基地”运营架构，新希望六和设立片联制。片联指片区联合运管委员会，代表总部协调、监督区域权力运行以及干部管理，是区域战略制定的组织者和执行监督者，也是区域平台建设与管理者，这些一系列的调整让一个7万多人的公司活跃起来，并拥有了转型调整的基础。

建立信任

组织变革改变了对原有的责权关系和资源分配格局，而这种变化的不确定性会给员工带来不安，甚至导致人员的不配合。为了在组织内部更大范围地达成变革的共识和决心，就需要管理者有能力在组织内部建立信任的文化。

建立信任除了有效沟通之外，关键的因素还是要让员工感受到改变带来的好处，所以需要从激励入手，从业绩分享入手，设计一系列提升业绩的方案，以及员工分享计划，这些努力会让员工内心深处建立信任，同时员工透过激励设计，可以看到公司与员工之间的信任关系。

为了激活和激励华为人的潜能与热情，华为建立了相互关联人才“自动自发”制度和机制：其一，确立“三优先”和“三鼓励”的干部任用激励政策制度。

“三优先”是指优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队要出干部；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。

“三鼓励”是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家型人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。

更为重要的，便是员工利益分享机制。根据《华为基本法》确定的薪

薪酬激励政策，华为公司以明显高于行业竞争对手的薪酬来确保其人力资源的竞争力。因此，即使是一个刚入职一年的“新兵”，在其转正后年终收入也明显高于同行业新兵3~5倍，甚至高于竞争对手的老兵。

华为公司力行“不让‘雷锋’吃亏”，让“知本”转化为“资本”的利益分享承诺。根据《华为基本法》第十七条、十八条关于知识资本化、价值分配的形式条款，“实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层”。

华为成立3年后便着手实施员工持股激励，到目前为止已经实施了4次大规模的股权激励计划。尤其值得指出的是，公司在两次全球性金融危机时推出的大规模的股权激励调整，对公司员工人心凝聚和士气提振起到了积极作用：华为在2002年推出了“虚拟股票”股权激励（1998年爆发金融危机，其后是互联网泡沫危机）；在2008年金融危机期间推出了新一轮的“配股”激励计划。公司秉承“丰年重赏基层”的传统，华为几乎每一次都把公司的利润回报给了自己的员工，从而更加凝聚了人心。

容忍分歧

我深受福列特的影响，尤其是她对于“冲突”的认知和评价。福列特说：“冲突—差异是客观存在的，既然这一点不能避免，那么，我想我们应该对其加以利用，让它为我们工作，而非对它进行批判。”她提出，“希望大家暂时将冲突看作是不好不坏的；不带任何道德上的预断去考虑冲突；不要将它看作斗争，而是将它看作观点或利益差异化的表现。因为冲突正意味着差异。我们不应仅仅考虑雇主和雇员之间的差异，还要考虑管理者之间、董事会的董事之间的差异，或者任何可能存在的差异。”^[1]

的确如福列特所言，冲突的存在有着特殊的意义，其价值就是让组织具有活力，**正是因为存在冲突，差异才得以保存，进而保存了组织的活力。**

很多时候，不要去追寻在冲突中谁对谁错，甚至不要去问什么是对的，我们先假设双方都是对的，对于不同的问题双方都可能给出正确的答案，对于冲突的正确运用就是在认同双方利益的基础上，使冲突为双方共同所用，使双方站在对方的立场上去相互理解对方的问题，同时找到双方都认为正确的满意答案。**冲突管理的最终结果并不是“胜利”，也不是“协商”，而是利益的整合。**

在我理解互联网的过程中，陈让给了我很多启发，他曾经与微信创始人张小龙一起创立过Foxmail邮箱。陈让最大的特点，就是不断去启发新见解、新想法和新思路，与他交流，总是会被反问，总是可以激发出新的创意，这使得我可以很快去理解“社交网络”、互联网思维以及全新商业模

式。现在，当我自己做内部高管培训及管理企业的时候，也会把这一招与大家分享，反复问大家“你有什么新想法”。尝试之后，很多人都告诉我，这句貌似简单的话能引发许多新思考，激发许多新想象，找寻出新的创意和做法。

在主导公司转型和变革的过程中，我也深深感受到容忍分歧、接纳新想法的好处。新希望六和是一个拥有接近8万名员工的公司，分子公司590多个，分布在世界各地，当总部做出决定时，往往会有不同的声音和意见，甚至在很长一段时间，大家因为无法统一，很多决策无法执行。

对于这一现象，一些管理者很紧张，认为这是一个非常不好的状况。但是，我并没有为此特别着急，相反，我动用了自己擅长的方式，开始与管理层展开交流，包括写交流信、讨论会、培训等方式，让我了解到很多不同的想法、建议。当我把这些不同的想法融合在一起，拿出解决方案的时候，我知道上下一致的问题可以解决了。

当别人问我，最近有什么新观察时，我会把自己的想法与他们分享，我也刻意地去和80后、90后交流，以获得更加贴近他们的认知和想法。要知道交流从来都不是单行线，从别人的反馈中，我学到了很多。由于工作的关系，我每天都会见到来自世界各地、各行各业的精英人物，在与他们交流的过程中，我对外部环境的洞察力也在不断提升，这就是容忍分歧，接纳新东西的好处。

[1] 玛丽·福列特.福列特论管理[M].吴晓波，译.北京：机械工业出版社，2007.

与对的人在一起

绝大多数企业领导者似乎都明白：如果企业没有一个强大的工作团队，没有合理的发展战略，没有一个可以负责执行的组织机构，那么企业就难以获得成功。然而，建立和维持这些又需要花费时间和精力。因此，领导者一方面要为企业增长和业绩负责，另一方面又需要为组织持续性和内在的能力负责，而后者的关键就是与对的人在一起。

“对的人”到底在哪里

我在做公司战略转型时，发现在公司的传统业务中有几个领域需要增长新的能力，可是在这几个领域中内部没有合适的人，所以我们在全球范围内扫描，锁定了几个合适的人。

我的同事认为邀请这几个人进公司很难。有的人他们已经花了好几年时间洽谈，但人家就是不来。我认为是方法不对，于是特设了一些特殊的职位，告诉这些拥有专业能力的人：你按照你的想法去干，但是放在我们公司的体系上实现。要知道，能人最大的需要就是自由，同时他们也会承担责任、主动创新并自觉自律。

我只是请这些专业人士告诉我，做一个项目需要花多少时间、多少钱，要我怎么配合，他们开出条件，我满足他们。他们最开始说无法全职，我说没有关系，最后发现他们几乎都成了全职，因为他们对目标和责任非常清楚，他们更在意自己的价值体现，更在意自己的贡献和声誉。

今天对组织的要求，并不是要拥有这个人，人的天性是向往自由的，这样想，你才可以真正跟对的人在一起。

在做公司组织变革时，特别需要能够理解组织变革的内在逻辑，并有能力去推动变革的人。非常幸运的是，我在组织内部找到了这样的同事，当我在布局几大特区同时转型调整时，有不少人告诉我调整的步伐太快了，一定会失败，一定会出问题，一定会乱，一定会……但同样有不少人，全力转型，克服各种困难，抛开自我界限，努力配合协同，快速恢复

区域竞争能力，深入了解产品力的结构，从品质、成本入手，从协调和约束着力，仅仅两个月的时间就已经开创出了全新的局面，因为他们坚信聚焦区域的发展、聚焦顾客价值的创造，一定会获得市场的认同。

“对的人”可能在组织之外，也可能在组织内部，并不像大家想象的那样稀少。相反，只要把目标和责任明确下来，就会发现“对的人”，就可以因为与对的人在一起，创造出全新的价值。

所以，核心的问题不是“对的人”在哪里，而是如何界定需求与责任，如何判断目标和方向。在不确定性面前，我们到底应该如何进行战略转型？以什么样的组织形式激活创造力呢？我们要用什么样的方式集合发展要素呢？我们从哪里获得所需的资本，又往何处去寻找发展空间？针对这些变化，我们又该如何应对？

以上这些问题中的不确定性所带来的直接结果就是，对人的要求越来越高，管理的难度越来越大。在这种压力下，目标与责任需要成为牵引的力量，只有当目标与责任清晰的时候，人们才会采取相应的行动，以应对这些变化。

谁是“对的人”

我之所以用“对的人”，而不是“能人”，是因为我想表达自己一个明确的选择，在一个极具变化的环境下，更需要合作和协同，而能人却恰恰做不到。

“能人”的第一大特点就是经验丰富，因其经验太丰富，有极强的能力，所以比较难接受新的东西，往往喜欢凭经验去行动；第二大特点是不擅于合作和协同，总是希望自己解决问题，总是不放心授权其他人去做事情。以上两点也是那些拥有很多能人的大型公司，在今天反而显得吃力的一个主要原因。这些大型组织的协同效率太差，反应速度和决策速度太慢，结果丧失了市场的机会。

“对的人”表现出以下几个主要的特征。

第一，不固守经验。

他们总是用全新的角度看问题，总是提出新的想法；他们不会开口去说“过去是怎么做的”“经验是什么”，而是开口说“我们试试一些新的做法”“看看是否有不同的解决方案”“虽然这个做法我从未试过，但是为什么不试试看呢”。如果他是如后者这样说、这样去做的，那就是一个“对的人”。

在企业还存在各种各样混乱的情况下，新的想法常常不会被关注。但是“对的人”，往往能够让试图回归到经验习惯的人接受他的想法，使得提出的新想法能够得以贯彻和落实。很多时候，人们更愿意重复以往同样的

方法和措施，或许会比以往的成本低一些、速度快一点。对企业来说，今天继续重复昨天的做法会容易很多，风险看起来也许会小一些，但是“对的人”更清楚，如果固守经验，被淘汰则成为现实。这个风险显然要大得多，所以“对的人”会坚持引领大家，超越经验，忘掉经验，采用新的方法。

第二，创新并承担责任。

对的人在工作岗位上，他们清楚自己的工作任务、时限要求、完成工作所需要的技能和具体的衡量标准。

光有创新是不够的，其核心特征是能够承担责任。创新在很多时候会带来不确定性，或者带来更高的成本。而“对的人”会把创新与责任组合在一起，让责任非常明确，并能够发挥创新的功效。

对于变化环境中的企业来说，战略是至关重要的，但是许多企业的战略一般不会深入到企业的基层。按理来说，企业的经营战略应该自上而下一层一层地解读和传达下去，但事实是，企业即使这样做了，因为变化，因为员工理解的不足，并未让企业各个层级的人能够清晰自己的方向和责任，更加没有让基层员工理解到变化。相反，企业的基层员工往往会重复他们一直以来所做的事情，但是这样的做法也许并不符合企业的发展战略。

因此，需要把员工变成“对的人”，不能够只是侧重公司意识的培养，而是应该侧重对责任意识的培养，对角色的任务意识的培养。如果做到这一点，我们就可以让基层员工成为“对的人”，从而帮助企业战略落地执

行。

第三，强调自由但注重价值实现。

“对的人”普遍崇尚自我，同时又有着另外一种普遍特征，就是注重价值贡献。

那些整天呆坐在办公室或把大部分时间花在“自己认为重要的事”上的成员，以及那些替代更低一层职位的人而忙碌的管理者，并不能为企业发展带来应有的价值，这一点尤其需要我们关注。“对的人”会有明确的自我角色认知，会以更高的效率工作，其努力是为了获取更多的属于自己的时间和空间，这些努力的确需要我们理解，如果用打卡、工作时间的监督等手段对待他们，“对的人”也许就离你而去了。

因为在他们看来，他们非常清楚工作中的关键任务是什么，因此，在合适的时间以合适的方式实现工作目标本身就是他们的工作重心。他们绝对不会让根本无关紧要的事情凌驾于重要工作之上，他们的所作所为一定会真正增加价值，当他们确信这一点并做出努力的时候，他们希望得到信任和尊重，希望在一个自由轻松的氛围中工作。

“对的人”就是不固守经验，勇于创新却又承担责任，崇尚自由却又注重价值实现的人。

超越复杂性

不确定性、复杂性增长带来的挑战，使得企业陷入混乱，并产生企业成长的偏差。解决这一难题的出路，就是让企业所拥有的“对的人”的增长速度超过复杂性增长的速度。

比如大家最熟悉的出租车行业，在互联网进入之前，一直是特许经营。牌照价格高昂，行业竞争不足，出租车费也高，最令人不开心的是服务不足。20世纪90年代，我曾经有幸在广州与出租车公司合作，提供咨询服务，我们很多时候在探讨常规的经营性问题，关注出租车的牌照，以及物价部门的定价、油价的高低、特许管理问题等。大部分情况下，公司与司机之间并没有真正形成一个整体，相反，在某种程度上，出租车司机与公司甚至仅有一种极其脆弱的联系。

今天，滴滴、神州、首汽约车等公司的出现，改变了市场格局。这些新公司通过互联网应用软件，为私家车车主或出租车司机与消费者牵线搭桥，包括我这个不太愿意用出租车的人，现在也觉得搭乘出租车是一个合适且舒适的选择，当使用专车的时候，车主的服务往往超出我的预期。一个传统的行业，因为新的从业人员进入，新的从业标准建立，能够提供更有效的服务，并更善于发现顾客需求以及创造出新的业务模式。

任何行业的经营者，都需要有能力去判断结构性不确定性，也就是要有能力超越复杂性，并从中寻求到创新的商业模式以获得新增长。

2012年中国饲料行业第一次出现总量下滑的情形，这其实是一个结构

性不确定出现的征兆，但是全行业并未意识到，行业前20家农牧企业依然扩张产能，不惜代价寻求规模增长，并加大为扩张多做的投入。无论是新希望、大北农，还是双胞胎和海大，每家公司都以千万吨规模以及成为行业第一为目标。

到了2013年，全行业总量依然下滑，我也在这个时候回归到这个行业中，我所能做的，就是带领新希望六和做全面的转型。因为我清楚地知道，这个行业已经发生根本性的变化，如果我们不率先转型，最大的公司也许是最容易被淘汰的公司。

对于行业结构性变化，需要企业拥有更多高素质的人员，并要求人们的能力增长超越复杂性的增长。我采用了“新希望六和+”的模式来增加公司的新能力。因为与互联网企业的合作，使得公司内部呈现出比以往更高的学习能力，同时也让公司拥有了新的核心能力，我们不再是一个单纯的饲料企业，开始有了互联网的属性。

齐鲁证券的分析报告如此评价转型后的新希望六和（摘自齐鲁证券农业团队2015年4月14日报告）。

“我们判断新希望的互联网大幕已经拉开，当前一系列的投资主要在于落地，不但创新养殖端的数据掘取，还涵盖消费端（营销管理以及追溯等）。新希望将可能成为国内唯一打通畜禽全产业链的信息化和互联网公司，从而重构在移动互联时代畜禽产业链（包括食品端）的商业模式。

这是资本市场远未意识到的，我们甚至怀着一份激动的心情在阐述：农业整体性变革，在一家公司上体现得如此淋漓尽致，以及离我们可能的

想象如此之近！”

行业发生的每一次转折和变化，都蕴含了一个关于未来增长趋势的信号；只要管理层能够不拘泥于企业原有的核心竞争力，以新的视角来看待变化，就能够抓住这个信号，找到可利用的机会。在2015年，新希望六和也终于成为中国农牧企业中第一个市值突破500亿元的公司。

结语 走向“水样组织”

一个企业要几十年持续领先，重要特点之一就是组织非常有活力。最有活力的组织是什么样子？我称之为“水样组织”。

企业何以领先：组织活力

我在2004年出版了《领先之道》一书，总结了1992~2002年领先的中国企业，分析它们为什么领先。在2002~2012年的又一个10年里，我持续观察中国的领先企业。一些领先企业消失了，比如波导，而一些领先企业持续保持领先地位。我发现，一家企业领先的核心条件之一就是企业具备足够的组织活力。华为、海尔、联想、宝钢、TCL这些持续领先的企业，组织激活都做得特别好，这些企业不断进行组织变革，并且成功了。

组织激活的效果有时候立竿见影。新希望六和集团在2013年7月进行了组织变革，接着三季度盈利就开始大幅反弹，这和组织变革有直接的关系。

组织激活对于国家的改变也一样重要。邓小平改革开放的目的是推动经济发展，他动作最大的就是组织变革——先设四个经济特区，再开放沿海14个城市，然后向中西部推进，最后全面变革。

为什么组织激活的力量那么强大？因为不管处于什么样的环境，在组织维度，一个企业始终会面临两大挑战：一个挑战是组织能不能适应外部的变化，另一个挑战是组织能不能让内部的人保持激情。

很多企业能够判断变化，但是组织能力跟不上。外部变化常常会迫使企业进行战略调整，但是如果组织能力和战略不匹配，战略就不能实现。

保持活力的四大关键因素

一个组织要能够保持持续的活力，就需要不断进行组织变革。我认为华为最强之处在于自我驱动的力量，这种力量推动华为不断进行组织变革。以华为为例，我们探究一下，哪些因素决定了企业是不是能够持续保持活力。

因素一：有没有很强的危机感

好的组织可以时时保持危机感，而这往往是优秀企业缺乏的。任正非一直说他没有成功过，比尔·盖茨常说微软离破产永远只有180天，张瑞敏说他总是战战兢兢、如履薄冰。

危机意识的关键是高管团队。从老板到高管，都必须要有危机意识——有危机意识不是一件难事，别骄傲就行。基层则需要有安全感，因为基层没有能力对企业成长负责，如果你让基层一直有危机意识，他可能就做不好本职工作，从而影响产品的品质和成本。

如果反过来，基层有危机感，而高层没有，后果将更可怕。

因素二：愿不愿意打破平衡

组织打破平衡有两种方式。一种是已经到了不得不打破的时候，另一种是组织自己去打破，即弹性组织。好的企业，自己打破自己的平衡；不好的企业，等外力逼迫，被逼转型。我相信柯达转向数字技术，比谁都有条件，诺基亚引领智能手机也是如此，但是它们都固守自己，不愿意打破自身的组织平衡，等到外力逼迫的时候，就破产了。

就我自己而言，我也可以不打破原有的平衡，舒舒服服地当教授，保持着教授把一个企业带到行业第一的纪录。而我回到新希望六和，有很多的未知，它这么大，它遇到挑战，我凭什么那么自信，做了就一定会成功？但是我还是愿意打破稳态的生活，进入一个未知的领域。

我非常佩服体育精神。我认为人类精神当中至高的是体育精神。我理解的体育精神就是永远不满足现状，突破极限，承受失败。体育比赛可以说是伟大的“发明”，因为每个纪录必将被打破，每个成功的人终将以承受失败、超越自我告终。

其实人类的进步就是打破平衡，探索未知的世界，所以平衡一定要靠自己打破。

因素三：组织文化能不能包容变革

变革必然涉及失败，也一定会出现很多问题，愿不愿意包容很重要。

从操作层面讲，推进变革是比较容易的。你只要不断表扬就行了，至于有没有完美的结果，不要过度追求。就像改革开放，四个特区只有深圳实现了完整可持续的成功。但是我们包容了另外三个特区，因为我们并不在意珠海、厦门、汕头的变革当下是否取得最好的成效。当时这四个特区确实变了，就应该被肯定。

所以，包容变革的文化很简单，就是不断奖励和肯定那个做变化的；如果要等到做出结果才肯定，就没有包容了。

因素四：够不够坚持

有变革就会有阻力，因为变革都会涉及利益调整。伤了别人的利益，你怎么能让他认同呢？所以有一些阻力是消除不了的，只要不让变革阻力变成主流就行。

要进行变革，还会有当期利益损失。所以坚持、韧性就很重要。至于如何坚持，依各人性格而异。有的老板武断，反正就是要变，十套马车来也拉不回去。有些人有很强的说服力，一直说到你服为止。我更多是用沟通的方式，用成功样板的力量。

走向水样组织

在未来，一个有活力的组织的理想状态，我将之称为“水样组织”——像水一样的组织。

水很纯净，不管有什么污染，都可以滤掉；很柔，具有无限多的可能，放在圆的器皿里就是圆的，放在方的器皿里就是方的，没有结构，怎样变化都可以。但是它又能够克服所有困难，滴穿顽石，磨圆棱角，包容一切。

这种特征表现在一个组织里，就是每个人习惯协同，像水一样变换——在这件事情中，你可能是最普通的人，绝对服从另外一个人；在另一件事情中，你可能最重要，别人要服从你。

未来企业有组织无结构

现在的企业组织都有层级，有结构。这样的好处是易于分配资源、分配权力、分配利益。比如你有10亿元，你决定用这10亿元来推动公司开拓10个产业，于是就把组织设计成10个产业部门，1个部门1亿元，完成了分配。

通过结构来分配，好处是有分工和效率；坏处是一旦有了结构，就会有路径依赖，有既得利益群体，甚至有腐败。结构经常被打破的话，腐败就可能减少。当组织要进行变革的时候，因为要保护既得利益，既得利益者就会变成阻力。

但是，当下的关键问题不在于结构优缺点的衡量，而在于技术的瞬息万变。以前，一个新技术转化为新产品要几年，现在的转化可以以秒为单位：昨天你可能还在思考的问题，今天就产品化了。企业稳定的结构无法匹配上快速、极不稳定的外部变化。结构和变化形成悖论，稳定和不稳定形成矛盾。

适者生存，为了适应快速变化的环境，未来的组织一定是没有结构的。没有结构的组织，现在被理论描述出来的是“团队”。例如足球队，谁是领导？队长、教练、守门员，还是前卫？谁都是，又谁都不是。

在球往前攻的时候，上半场的前锋就是领导者，他决定怎么踢；球到了球门，守门员就是领导者，所有人都得服从他，尤其是罚球时，守门员告诉队员站哪儿，就得站哪儿；一旦进入比赛场地，就是队长在组织全

场，中场协调；一旦离开球场，就是教练说了算。

在我的认知里，最接近这种组织理想状态的国内企业是华为。其实华为最成功的就是组织能力。华为一直在打破组织惯性，现在连一个固定的总裁都没有，只有轮值董事长，华为怕大家固化僵化，所以把传统管理岗位都打破了。

相信组织的力量

标准团队通常有12人左右，规模很小。大规模组织要像团队一样灵活多变很难，但相信也可以做到没有结构。

我理解的组织，不是用来掌控或者管理人的。一个好的组织提供人发展和创造价值的可能，让不能胜任的人胜任，组织本身是一个平台。组织可以集几万人、几十万人、几百万人的力量于一体，也可以带动几万人、几十万人、几百万人如一人。

大多数中国企业比较相信领导者，不太相信组织。优秀的企业都是不再相信领导，转而相信组织，所以企业能量无限大。

领导者成功20年之后会有很大的局限性，这就是为什么在组织结构设计中一定要有轮岗。华为的任正非真的能够做到把自己看得不那么重要，只是承担一个角色，在华为高管团队开会的时候，任何人都可以向任正非开炮，他会很谦虚地接受。不是权力、不是领导命令最重要，而是组织最重要，协同最重要。

难点在于人性

“水样组织”的成熟形态还没有真正产生。我认为主要原因在于人性，人要完全把“自己”放掉，才能有一个像水一样的组织、开放合作的组织。

比较贴近水样组织形态的是3M。3M开发了60000多种高品质产品，员工可以用15%的上班时间做任何与工作无关但可以激发创意的东西。一旦有了创意，其产品创意小组有非常大的自主权，由各种专门人才专职共同参与，任务无限期，自愿加入。如果失败，没有任何惩罚；如果成功，会立即获得很大的奖励。

在华为，员工的级别序列从0级到26级，入职就是0级，再往上升。华为人为人骄傲的不是当总裁或副总裁，骄傲的是我是19级员工，或者我是20级员工。所以华为人可以轮岗，他的收入跟他的岗位不相关，只跟他的责任相关。华为巧妙地用职级替代了结构，已经有些像水样组织了。

改变从高管团队开始

往水样组织的方向走，要从管理团队开始。

核心管理团队首先变成真正的团队，有角色不要有结构，高管团队先实现决策多元，在A的问题上你得听我的，在B的问题上我听你的。把高管团队往“水样组织”方向推进了，才有机会往下推，达到组织整体的理想状态。

高管团队成员责任感越强，向更有活力和生命力的“水样组织”变化的可能性就越大。因为有足够的责任感，一个普通人都能够超越自己、创造奇迹。

更重要的是，责任感存在于人类天性之中，甚至连动物都有责任感，这是生命的内在要素，只要把责任感激发出来，“水样组织”就会在不远处到来。^[25]

后记 成功 = 没有成功，只有成长

最后，我将再一次从环境变化入手，阐明为什么我们需要一个全新的组织管理模式。

最大的难题是：变化

这个时代，最大的难题之一就是：如何面对变化？很多制造企业面对互联网，无所适从，也无比焦虑。年轻的企业在一夜之间崛起，年轻的创业家在短时间内聚集了大量的财富，成就了伟大的梦想。这是互联网的诱人之处，巨大的名和利带来了巨大的刺激，这是人性的内在需求，也正是因为这样，所有人都很紧张。

控制焦虑的方法是让自己的心安定，而心安定的根本原因是真正在市场上立得住脚！那么，作为企业的经营者，需要做出正确的选择。

以大家都熟悉的手机行业为例，这个行业的技术变化非常快，竞争也十分激烈。比如，摩托罗拉曾雄踞世界第一，随后被诺基亚替代；接着苹果以三四款产品就达到了数千万部的出货量；而三星，则以产业链垂直整合获得了竞争优势，长踞世界第一的交椅。今天，华为的力量不可小觑，也许将改变手机行业的格局。

造成这些变化真的是互联网的原因吗？我不这么认为。一个企业不管走得有多远，不管它曾经多么大，如果忘记顾客就一定会失败。所有企业失败的根本原因不是技术替代，只是它离顾客越来越远。它被淘汰实际上是被顾客淘汰，而不是被技术淘汰。

从今往后，拿掉“传统”这两个字

成功的企业，通常会在四个方面做得很好：第一，坚持创新；第二，有非常强的危机意识；第三，最高领导者的坚持；第四，明白顾客需要的就是企业真正追求的。

互联网和新技术虽然改变了人们的生活方式，但如果你坚持基于消费者去做创新，我相信你还是可以活得很好。对于企业经营者来说，如果外部环境不利，重要的是去寻求机会，而不是等待环境给予机会。没有任何公司因为规模太大而不能再增长。

没有任何行业是百分之百的成熟。虽然大家喜欢用“传统企业”“传统制造业”这些词，但我并不喜欢“传统”二字，因为任何一个行业在每一个时间段都是与时俱进的，不存在“传统”这个概念。你可以说，“我是制造业，但是一个新的制造业”“我是服务业，但是一个新的服务业”。

在任何行业，你都可以发现没有完全被占领的空间。手机行业的变化也说明了成功只意味着过去，新的游戏规则、新的竞争者一定会出现，没有任何公司能成功到不可能失败的程度。

从外向内看与组织的思维惯性

多年来，我一直关注组织管理，关心中国企业能不能找到非常好的成长方式。20多年前，我开始做“中国领先企业的研究”，在此过程中，最深的感受就是企业在发展到一定阶段时，遇到的最大挑战是组织的瓶颈和惯性。

我们常说改革难、转型难，很大的原因是整个组织的思维惯性产生了阻碍。我不认为创新很难，因为转型比创新还难。转型要改变的是整个组织的思维惯性，思维的不同在于你的组织究竟是增长型的思维，还是非增长型的思维。

非增长型思维，就是大家把KPI完成，不要冒险，不要创新。但如果是增长型思维，组织成员会不断地努力，不断地发现机会，而非仅仅看到挑战和压力，所以不太会焦虑。

增长型思维要求在战略上从外向内看，而不是从内向外看。从外向内看的原则很简单：第一，从外部审视你的企业；第二，不断扩大对市场、对行业的理解；第三，利用真正的细分来明确顾客需求；第四，不断重构你的核心能力。

今天的经济已经进入了一种新常态，中国的大部分产业都遇到了产能过剩的结构问题。像我所在的行业，中国的饲料产能利用率只有38%左右，在这样一个完全产能过剩的环境下，增长点只可能在结构内，而不可能在结构外，这两者对企业的要求是完全不一样的。

顾客需求在改变，顾客对行业的评价体系在改变，我们对行业的定义也要改变。我们需要了解顾客的需求，对企业重新定位，安排增长的路径、发展的方式和速度，对产品、技术重新组合，更重要的是选择与谁组合。事实上，如果想确定一条增长的路，只有一件事情，就是超越自己、做出改变。

向自己挑战

要转型，首先要做的就是转变思维方式。哈佛商学院营销学教授西奥多·莱维特曾说过：“顾客不是想买一个1/4英寸^[1]的钻孔机，而是想要一个1/4英寸的钻孔！”我们往往关注产品，而忽略了顾客的需求。转型的第一步就是回归顾客的思维。

其次，转型要提供解决方案。很多企业不缺转型的思想、观点、逻辑，缺的是行动。转型必须用行动检验。有的企业口头谈转型，而最终的解决方案还是基于以往的经验；有的企业只做体系设计，但是没有实际行动；甚至有的企业不敢选拔年轻人，因为他们认为经验更重要。

最后，转型的核心在于效率。在第二次世界大战中，同盟国之所以取胜，是因为美国使用了泰勒的科学管理法，其一国生产的物质比其他所有参战国的总和还多。中国虽然GDP很高，但在效率上并没有取得非常显著的进步，其实是消耗资源去获得增长。国家和企业真正要转型，核心在于提高效率，提高人的投入产出比。

现有的组织形式都是职能、专业分工加流程，组织转型的难点包括如何在流程体系建设中加快决策速度，让组织去有效实施，即将权力下放到一线。用任正非的话来说：**今天的市场竞争是一个“班长战争”**。我进入新希望六和的第一个动作便是拆分组织单元，让所有的决策和资源回归一线，因为只有一线才能带来顾客的增长。组织结构应该被打碎，不是在未来，而是现在。

互联网的作用在于可以去中心化、去平台化和去权威化。新的组织模式要求一个个项目、一个个团队或者一个个经营单元独立完整地面对顾客，获取顾客的满意度。组织转型的目的就是要持续地对顾客做出反应。

2018年天猫“双11”的成交额再创历史新高，达到了2135亿元。在“双11”横空出世的这10多年里，可以看到很多变化，比如从0点准时抢购到提前预热，从物流积压到闪送，从“多又省”的全网爆款到消费升级的全网狂欢。消费者在变，平台响应速度的加快更是让一切变化巨大。

[1] 1英寸 = 2.54厘米。

转型成功的关键三要素

成功转型有三个关键的因素：

第一，变革领导者。你需要帮助所有人相信改变会带来美好，这要求管理者像一个布道者一样传递正能量，不仅要告诉别人应该怎么做，还要告诉他们做这件事情带来的美好是什么、支撑是什么。这种正能量的推进是对所有管理者的新要求。

第二，形成一种文化，帮助整个组织产生变化。比如联想柳传志提出的“发动机文化”：高管是大发动机，子公司是小发动机，他们像齿轮一样，互相咬合，产生动力，这样才会不断有新的小发动机出现。不同阶段对文化有着不同的要求。今天，我们对文化的要求是激活个体，让组织中的每个人都变得正能量、充满活力。

第三，找到“对的人”。增长的复杂性和能力之间会有一个差，这个差就叫混乱。这就是对管理的挑战：让“对的人”的增长速度超过复杂性的增长速度。要想找到“对的人”，组织的边界就需要打开，建立起开放的平台。

总结起来，转型必须做三个准备工作：第一，起点在顾客，而不在产品；第二，转型要提供解决方案，是用行动检验的；第三，做转型的核心是提升整个组织的效率。组织转型要把决策权力下放到一线，让团队真正面对顾客，更重要的是要改变管理者，改变整个公司的文化，找到“对的人”。

互联网和数字经济的三大特点

我开始理解数字经济是在1995年，因为我发现三星开始转型，提出的口号就是“数字改变生活”，之后可以看到它和索尼之间的关系，发生了天翻地覆的变化。我一直在关注家电领域，于是跟我服务的家电企业说，“你们要关注数字、时尚，要想到你们的产品不是一个家用电器，而是一个快消品。”

互联网与数字经济带来的最大趋势就是你要做品质更高、范围更广的沟通，才有机会在这个市场中看到增长。这是第一个特点。

微博兴起时我并没有加入，因为我觉得那是太多人的平台，可是我被一件事情打击了一下，于是微信兴起时我便马上开始使用。

某天一个人找到我说：“我就是因为听了你的话，把企业给做没了！”

我说：“我不认识你，你怎么听过我说的话？”

他说：“你有微博啊，我在微博上听了你的话，照着做，然后企业就死掉了。”

我说那不是我的，他坚持说就是我，因为微博发出的文章都是我的。

我说：“你把你的问题再说一遍，我现场回答。”于是，他问问题，我解答。他恍然大悟：“看来真的不是你，如果听了你的，我的企业肯定不会死掉！”于是我决定免费帮他，一定要让他的企业活过来。

在这件事之后，我去微博问这位“陈春花教授”：“你是陈春花本人吗？”

他说：“我不是，我是他的铁杆粉丝。”

我说：“你为什么要做这件事情？”

他说：“我太喜欢她了，觉得她的思想需要让很多人知道，她又没有微博，我就帮她做了。”

我说：“你做微博可以，但是你不能回答网友的提问。”

他说：“我基本上理解了你的思想，我觉得我可以帮你。”

我当时只好要求他赶紧关掉这个微博号，不再做任何发布和咨询。微信公众号出来后，我便注册了“春暖花开”，这件事情让我理解到，如果你不去跟别人沟通，也许会有人“帮”你沟通。这就是这个时代。

第二个特点，企业价值不由企业独立创造，而是由很多人一起创造，包括顾客、产业链上的相关者。所以，企业一定要想办法变成一个平台或者创造一种机会，让顾客与你共同做价值创造。

第三个特点，要更关注你与生活之间的互动。竞争本身是提升生活品质而非伤害生活品质的，你必须做一个安排。

最后一个特点，终身学习。

我用爱默生的话勉励自己，也分享给大家：“接受不能改变的，改变你能改变的。”

参考文献

- [1] 彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].朱雁斌,译.北京:机械工业出版社,2006.
- [2] 乔根·兰德斯.2052:未来四十年的中国与世界[M].秦雪征,等译.南京:译林出版社,2013.
- [3] 维克托·迈尔-舍恩伯格,肯尼斯·库克耶.大数据时代[M].盛杨燕,周涛,译.杭州:浙江人民出版社,2013.
- [4] 任正非.一江春水向东流[EB/OL].[2013-12-26].<http://finance.ifeng.com/business/special/fhsd46/>.
- [5] 田涛,吴春波.下一个倒下的会不会是华为[M].北京:中信出版社,2012.
- [6] 安娜贝拉·加威尔,迈克尔·库苏麦诺.平台领导[M].袁申国,等译.广州:广东经济出版社,2007.
- [7] 凯文·凯利.技术元素[M].张行舟,等译.北京:电子工业出版社,2012.
- [8] 黄铁鹰.褚橙你也学不会[M].北京:机械工业出版社,2015.
- [9] 彼得·德鲁克.管理未来[M].詹文明,译.北京:机械工业出版社,2009.

[10] 陈晋.曼昆的经济学第一课[EB/OL].[2007-11-10].<http://www.caijing.com.cn/2007-11-10/100032656.html>.

[11] 德内拉·梅多斯, 乔根·兰德斯, 丹尼斯·梅多斯.增长的极限[M].李涛, 王智勇, 译.北京: 机械工业出版社, 2013.

[12] 刘俏.如何选择中国经济的未来?[EB/OL].
[2014-12-01].<http://www.ftchinese.com/story/001059271>.

[13] 阿尔文·托夫勒.第三次浪潮[M].黄明坚, 译.北京: 中信出版社, 2006.

[14] 大前研一.专业主义[M].裴立杰, 译.北京: 机械工业出版社, 2006.

[15] 戴维·帕卡德.惠普之道[M].贾宗谊, 译.北京: 新华出版社, 1995.

[16] 小阿尔弗雷德·钱德勒.管理的历史与现状[M].郭斌, 译.大连: 东北财经大学出版社, 2007.

[17] IPC.ME.疯狂的架构: 国内六大著名科技公司组织结构图一览[EB/OL].[2011-08-01].<http://www.ipc.me/it-company-architectures.html>.

[18] 李晏墅, 李晋.员工幸福的快乐管理探索[J].经济管理.2007, 29(8): 4-8.

[19] William James.Varieties of Religious Experience[M].New York : Mentor , 1902.

[20] 格雷琴·施普赖策, 克里斯蒂娜·波拉特.越幸福越高效[J].哈佛商业评论.2012 , (2) : 51-59.

[21] 玛丽·福列特.福列特论管理[M].吴晓波, 译.北京: 机械工业出版社, 2007.

[22] 陈春花.我读管理经典[M].北京: 机械工业出版社, 2015.

[23] 拉姆·查兰.求胜于未知[M].杨懿梅, 译.北京: 机械工业出版社, 2015.

[24] 稻盛和夫.领导者的资质[M].曹岫云, 译.北京: 机械工业出版社, 2014.

[25] 陈春花.走向“水样组织”[J].清华管理评论, 2014 , (3) : 28-32.

协同

数字化时代组织效率的本质

数字化时代管理新范式

陈春花

管理学者·商界领袖

内破「部门墙」，外拓「企业边界」，企业是一个整体，协同组织内外，以系统效率共创价值 | 同才能共生、共赢

陈春花管理经典



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

协同：数字化时代组织效率的本质（精编版）

陈春花 朱丽 著

ISBN：978-7-111-64935-9

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

引言 为什么是协同管理

第一部分 协同管理的基础

第一章 观点与判断

颠覆已然到来

组织管理的新挑战

基本观点

基本原理

观察到的现实

第二章 效率及其认知

分工与劳动效率最大化

分权与组织效率最大化

分利与人的效率最大化

协同与系统效率最大化

第二部分 协同管理的关键构成要素

第三章 企业边界

企业边界的本质

生产边界与组织边界延展

企业的边界管理

边界融合与边界模糊

跨界重构

第四章 基于契约的信任

契约及其构成

组织内外的信任

基于契约信任的基本原则

第五章 组织内协同

组织结构重组

责任与角色认知

个体适应性行为

新价值体系

第六章 组织外协同

价值拓展

互为主体的共生模式

组织集群

强链接

第三部分 协同管理的生成

第七章 协同价值取向及其塑造

协同价值取向构建基础

协同价值取向内涵

价值取向力量

第八章 管理层的反应及其对员工的影响

管理层的主要假设

管理层价值观及其对组织成员的影响

有效的沟通及其对组织成员的影响

局部利益与整体利益及其对员工的影响

第九章 培养卓有成效的协同管理行为

卓有成效的协同管理者及其特征

卓有成效的协同管理行为培养

参考文献

引言 为什么是协同管理

我们正经历前所未有的发展和变化，这些变化从各个方面都能体现出来。迅速扩张的新领域、未来已来的迭代、人工智能的渗透、层出不穷的新商业模式、融入生活的数字技术、超出想象的变革步伐……

这一系列的变化，要求组织管理做出相应的改变，而且改变需要遵从一个新的、结果导向的模式。

组织管理的实践活动中，如何提升组织效率是最为核心的命题。管理需要解决的根本问题是如何提升效率。这是德鲁克（Peter F.Drucker）和我们的共识，而百年管理理论也是围绕着这个问题展开的。

从管理演变的历史来看，第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒（Frederick Winslow Taylor），这个阶段所解决的问题是如何使劳动效率最大化；第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是马克斯·韦伯（Max Weber）和亨利·法约尔（Henri Fayol），这个阶段解决的问题是如何使组织效率最大化；第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题是如何使人的效率最大化。

管理大师为解决劳动效率、组织效率、人的效率等问题提出了“分工”“分权”“分利”理论，并在理论上建立了“责、权、利”对等模式。这些经典理论与模式在过去百年中指导无数企业改善管理、提升效率。

在持续研究组织效率的过程中，我们明白，影响组织环境的变量是极为多样的，因此我们需要把研究放在企业真实场景中，也就是如查尔斯·汉

迪（Charles Handy）所说的那样：“对于组织现象的阐释，应该像历史学家那样使用回归当时具体环境的方法。”^[1]把今天的环境背景嵌入研究中，这个方式给予我们巨大的帮助，让我们发现了今天组织管理与以往的不同：

:: 强个体出现，组织与个体之间关系改变。

:: 强链接关系，影响组织绩效的因素由内部转向外部。

:: 技术创新与技术创新普及的速度加快，驾驭不确定性成为组织管理的核心。

:: 组织不再具有“稳态”结构。

:: “共生”成为未来企业组织发展的进化路径。

上述五点组织管理特征引发我们围绕着组织管理的变化展开研究。在共生时代，组织获得系统整体效率成为关键，我们的结论是：协同管理，可以让系统整体效率最大化。

这本书的主题是探究组织效率的新来源。我们的目的是系统地回答如下这个核心问题：“在互联网技术与数字化生存背景下，组织的效率从何而来？”我们期待梳理清楚组织效率发展的脉络：在每一个阶段其内在的核心关键是什么？新的效率因何而产生？新效率如何构成？要素之间的界定以及认知如何？管理者如何改变自己的行为？

本书的第一部分包括一些基本观点和判断，可以帮助我们更好地认识组织管理面对的新挑战，以及相应的概念和必须做出的判断。我们提出了

四个基本观点和四个基本判断。它们很多是关于新环境下组织必须要面对的基本情形以及管理者的基本认知。也许你会有不同的认知和判断，但是我们希望这些观点和判断可以引发大家的思考，并提供一个新的视角。因为在我们看来，认识世界本身就是多个视角不断进化的过程。

本书第二部分根据第一部分介绍的基本观点和基本判断，把着眼点放在构成系统整体效率的一些关键要素以及组织在新环境下所必须面对的问题上。关注系统整体效率首先是因为今天的企业是在更多的外部资源高效链接与协同中生存的，因此，我们关注的第一个关键要素是**企业边界**。而在持续动态的环境下，无论是企业自身，还是企业外部成员之间，都需要有在动态中构建有效协作关系的能力，否则无法获得整体效率，因此，我们关注的第二个关键要素是**契约与信任**。在重构边界与建立基于契约信任的基础上，我们可以分别讨论第三个、第四个关键要素，**组织内协同与组织外协同**。这些关键要素的获得，主要是从领先企业的实践中归纳而出，每一个鲜活的企业实践都给予了我们巨大的帮助。

本书的第三部分在前两部分的基础上，聚焦于实践运用。我们一直致力于理论与实践合一，所以当从优秀企业实践中总结出一些规律性的认识后，我们也力图让这些认识回归到实践中发挥作用。这部分我们围绕着三个话题展开：**一是如何塑造协同价值取向，二是关注管理层的反应以及对员工的影响，三是培养卓有成效的协同管理行为。**

有关本书讨论问题的回答，对我们来说是个很大的挑战，一方面是因为这些问题都是今天所处时代的管理新问题，另一方面是因为把实践上升为规律性认识本身就是一个巨大的挑战。但是我们决定接受这个挑战，以

获得一个组织理论与研究创新发展的起点。

我们希望借助于这本书，可以解释和描述今天优秀企业的组织管理实践，让大家可以理解这些实践中可借鉴的部分是什么；我们希望借助于这本书，综合现有的研究成果，可以帮助企业管理者理解当前组织效率的改变，并应用在自己的企业实践中；当然，我们也希望借助于这本书，可以拓展一个新的研究领域，让更多的学者关注到共生时代背景下，系统整合效率的价值贡献，并有更多有意义的研究延伸出来。

[1] 查尔斯·汉迪．组织的概念 [M] ．方海萍，等译．北京：中国人民大学出版社，2006 ．

第一部分 协同管理的基础

动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。

——彼得·德鲁克

第一章 观点与判断

对于所有行业和企业而言，问题不再是“我们是否被他人颠覆”，而是“颠覆会何时到来，会以什么形式出现，对我们和我们所在的组织会产生怎样的影响”。颠覆实实在在地发生，我们也无法逃避其影响……

——克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）

回顾改革开放40多年取得的巨大成就，中国已然成为举世瞩目的商业大国，对于全球经济的影响日益凸显。过去40多年我们探寻的是高速增长的模式，接下来我们要做的就是沿着“中国企业价值进化”的路线，实现更加高效的价值创造，这也是我们组织理论研究一直遵循的主线。

全球经济进入大发展和大变革的调整期，世界经济从要素和资源驱动逐步向创新驱动转变，经济发展正面临重大调整期，变革窗口已经开启。国家、企业和个人，都将面临千载难逢的重大机遇期。在过去的一年中，中美关系冲突、互联网技术的挑战、数字化带来的价值重构、全球市场的变局等一系列震动，构筑了一个复杂性与多变性共存的外部环境。

颠覆已然到来

在我们陪伴中国企业成长和管理研究的近30年历程中，从没有像现在这样感受到变化之迅疾，“颠覆性创新”几乎每一天都在发生。克劳斯·施瓦布认为，“对于所有行业和企业而言，问题不再是‘我们是否被他人颠覆’，而是‘颠覆会何时到来，会以什么形式出现，对我们和我们所在的组织会产生怎样的影响’。颠覆实实在在地发生，我们也无法逃避其影响……”^[1]

“如何避免组织被颠覆”将成为企业管理者在巨变时代的主要挑战。大部分企业并不了解互联网对于企业颠覆的本质影响，以及如何才能更加高效地创造价值。正如陈春花和廖建文所研究的那样，企业被颠覆背后的根本原因是，价值创造和价值获取方式已经发生了根本性变化，商业的核心范式已经发生了根本性的改变。^[2]

德鲁克先生曾说：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”正是因为战略底层逻辑的改变，作为支撑战略的组织系统，必须能够确保战略得以高效率地实施。正如华为创始人任正非所言，在今天来讲，方向大致正确，关键在于执行和效率。所以，互联网技术背景下，因应动态的战略，也必然需要转变组织管理的逻辑，而这也是本书要解决的最核心问题。

[1] 克劳斯·施瓦布．第四次工业革命：转型的力量 [M]．北京：中信出版集团，2016．

[2] 陈春花，廖建文．打造数字战略的认知框架 [J]．哈佛商业评论，2018（7）：119-123．

组织管理的新挑战

百年管理理论一直在试图回答“组织效率从哪里来”这个问题。那么，今天的组织效率从哪里来？管理的逻辑如何呢？

从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题是如何使人的效率最大化。

在《科学管理原理》^[1]（The Principles of Scientific Management）中，泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出的科学管理原理所解决的中心问题就是如何提升劳动效率。泰勒认为就个体而言，只有个人劳动效率最高（日产量最大），才可以实现其财富最大化。^[2]

法约尔在1916年发表的《工业管理与一般管理》^[3]（Administration Industrielle Et Générale）中所提出的著名的“管理要素”和14条管理原则，标志着一般管理理论的诞生。他告诉我们：组织效率最大化的手段是专业化水平与等级制度的结合。而对于专业化能力和等级制度这两个关键问题的理解，构成了组织管理的基础，也就是影响组织效率的两个关键要素。

被德鲁克誉为“管理学先知”的玛丽·福列特提出了“以人为本”“人存在

于组织环境中，而不是社会中”“人际关系中的关键活动是激励人”等重要的人本观点。她解决了我们管理中的另一个问题，就是人的效率从哪里来。个体需要在团队中进行协作并整合冲突，从而发挥更大的价值。管理必须平衡员工需求与组织发展的目标，以及短期目标和长期目标之间的冲突，只有两者都能够得到关注并实现，管理才能够有效。[4]这就告诉我们效率来自于人的激活，效率来源于分利。

综上，迄今为止组织管理理论回答了三个效率来源的问题，劳动效率、组织效率、人的效率；分别诞生了三个经典组织管理理论，科学管理原理、行政组织理论和人力资源管理。[5]用“分”所获得的相对稳定的责任体系，进而又推进了绩效的获得，所以“分”成为主要的组织管理方法。

以上管理经典理论的回顾，能为我们展开自己的研究提供指引，因此我们的研究是沿着“组织管理的效率从哪里来”这个脉络而展开的。我们发现随着万物互联的新时代到来，影响组织管理的因素变了，无论是分工、分权还是分利的组织逻辑，都无法回答组织今天所遇到的挑战。当我们仔细去研究的时候，我们发现，互联网时代给组织管理带来改变的三个核心特征是：

第一，强个体的价值崛起。

面对传统雇用社会的消失和个体价值的崛起，谷歌的组织原则和管理模式，对组织未来的价值与意义提供了一些注解。“谷歌董事局执行主席施密特（Schmidt）和主管产品的前高级副主席罗森伯格（Rosenberg）在他们的图书How Google Works[6]中指出，未来组织的关键职能，就是让一群Smart Creatives聚在一起，快速地感知客户需求，愉快地、充满创造

力地开发产品、提供服务。什么样的人Smart Creatives？简而言之，Smart Creatives不需要管理者进行管理，只需要组织营造氛围。”[7]互联网出现导致个体能力的改变，对于组织属性的理解也需要在一个全新的视角下进行。[8]

第二，影响组织绩效的因素由内部转向外部。

德鲁克曾经说过：“一个组织如果一贯把重点放在机会，而不是问题上，那么它的绩效精神通常就会高涨。如果它把精力放在能出成果的地方，也就是放在机会上，那么组织中就会充满兴奋感、挑战感和对成就的满足感。”[9]

今天，我们不得不面对的是，“全球化竞争的加剧、跨界带来的行业边界模糊等一系列挑战，使得组织寻找‘兴奋感和冲动感’成为一件更加艰难的事情。在这种艰难的背后，存在一个本质性的问题：组织的绩效不再由组织内部的因素决定，而是由围绕在组织外部的因素决定，比如环境的不确定性，比如合作伙伴，比如跨界的对手，比如全新的技术等。这些外部因素对于组织的影响已经远远大于组织内部的因素。今天让很多管理者无所适从的是，即使组织内部已经做得非常好，甚至远远领先于同业，但是依然无法逃离被淘汰的可能性。人们开始发现，‘组织’这个词已经随着时代的变化发生了比以往任何时候都更加深远的变化。”[10]这就是今天对于组织而言，一个必须面对的事实，离开协作，任何一个组织都无法独立生存。

第三，驾驭不确定性成为组织的核心挑战。

今天管理者的核心工作，是确保组织跟得上环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力，要做到这一点，其核心是要关注组织成员的成长，并且确保成员能够持续地进行价值创造。这需要企业的领导者具有创业精神和超越自身经验的能力，特别是那些曾经被证明成功的企业及企业领导者。

以华为、阿里巴巴、腾讯等为代表的新锐企业取得了爆发式增长，甚至以GE、海尔为代表的传统制造企业也掀起了一股互联网转型浪潮，都是源于这些企业能够因应技术与环境的变化做出有效的战略选择并高效地执行战略。它们共同的特征是，能够驾驭不确定性，并把不确定性变成企业发展的机会。

[1] 弗雷德里克·泰勒．科学管理原理 [M] ．马凤才，译．北京：机械工业出版社，2007 ．

[2] 陈春花．泰勒与劳动生产效率：写在《科学管理原理》百年诞辰 [J] ．管理世界，2011（7）：164-168 ．

[3] 亨利·法约尔．工业管理与一般管理 [M] ．迟力耕，张璇，译．北京：机械工业出版社，2007 ．

[4] 玛丽·福列特．福列特论管理 [M] ．吴晓波，郭京京，詹也，译．北京：机械工业出版社，2007 ．

[5] 陈春花，朱丽，徐石，刘古权．“协同管理”价值取向基础研究：基于协同管理软件企业单案例研究 [J] ．管理世界（增刊），2017：13-21 ．

[6] Schmidt E , Rosenberg J . How Google Works [M] ．New York: Grand Central Publishing , 2014.

[7] 陈春花．组织变革与组织赋能 [EB/OL] ．[2016-6-2] ．中国人力

资源网 . http://www.sohu.com/a/79526018_301243.

[8] 陈春花 . 共享时代的到来需要管理新范式 [J] . 管理学报 , 2016 (2) : 157-164.

[9] 彼得·德鲁克 . 管理 : 使命、责任、实务 [M] . 王永贵 , 译 . 北京 : 机械工业出版社 , 2009 .

[10] 陈春花 , 赵海然 . 共生 : 未来企业组织进化的路径 [M] . 北京 : 中信出版集团 , 2018 .

基本观点

2010年全球市值前10大公司分别是中国石油、埃克森美孚、微软、工商银行、沃尔玛、建设银行、必和必拓、汇丰银行、巴西国家石油、苹果；到了2019年，全球市值前10大公司分别是微软、苹果、亚马逊、谷歌、脸书、伯克希尔-哈撒韦、阿里巴巴、腾讯、强生、JP摩根。^[1]在今天全球领先的企业中，技术驱动的平台型企业和价值网络构建者企业，更加显现出领先的优势。

今天，我们总是被实业界问到“如何在巨变的时代成为一家好企业”这个问题，因为人们所熟知的行业或企业发生了巨大的变化，它们之中有的正在消失，有的在挣扎，也有企业更加蓬勃发展，而另一些新兴的企业迅速崛起。这些企业发展之间的差异，让我们注意到一个事实，那就是能够让企业发展好的关键在于：需要实现组织管理新旧逻辑之间的转换，其具体内涵概括为四大基本观点。

基本观点之一：企业必须是个整体。

企业是个整体，综合才是管理的真正精髓，这是一个最真实的事实，我们需要回归到这个真实之中。卡普拉指出，“我们对我们时代的主要问题研究得越多，就越认识到这些问题不可以分立地去理解。它们是系统的问题，这就是说它们相互联系，并且相互依存。”^[2]因此，我们认为，“管理需要回归到‘整体论’上，按照‘企业是一个整体’的视角去理解企业的经营与管理，尽可能地让我们贴近企业的真实情形。”^[3]

陈春花 在2018年第5期《哈佛商业评论》中对“企业是个整体：管理整体论7大原理”^[4]进行了详细论述，现将“企业是个整体”的7大原理与大家分享。

原理1：经营者的信仰就是创造顾客价值。

原理2：顾客在哪里，组织的边界就在哪里。

原理3：成本是整体价值的一部分，在本质上是一种价值牺牲。

原理4：人与组织融为一体，管理的核心价值是激活人。

原理5：影响组织绩效的因素由内部转向外部，驾驭不确定性成为组织管理的核心。

原理6：从个体价值到集合智慧，管理者要将业务与人类的基本理想相联系。

原理7：效率来自协同而非分工，组织管理从“分”转向“合”。

基本观点之二：效率来源于协同而非分工。

我们必须接受的事实是，一切都在重构之中，认知重构、价值重构、思维重构。这些重构无疑需要一个更加广泛的视野、更加互动的关联以及更加开放的格局，这更类似于一个“生态系统”的逻辑，复杂、多元、自组织以及演进与共生。所以，我们会看到一个与之前完全不一样的情形出现，那就是管理的效率不仅仅来自于分工，更来自于协同，因而要求组织具备一些新能力：“强链接”能力、构建柔性价值网以及形成共生逻辑。^[5]

今天，在互联网技术的影响下，组织绩效不仅仅需要在内部获得更加高效的整体效率，还需关注组织之外。协作成本的急剧下降，导致企业边界不断被突破，协作方式的创新，导致行业不断被颠覆。企业商业模式、组织模式、企业间协作模式，都开始呈现网状协同运作的态势。组织从线性、确定的世界，向非线性、不确定的世界转变，柔性化和万物互联成为商业时代最突出的特征。

基本观点之三：共生是未来组织进化的基本逻辑。

我们提出了“共生型组织”^[6]这个新概念，提出的依据是，在过去6年对23家企业所做的深度调研，“研究发现，这些企业的成功来自于更贴近顾客需求的投入，它们把产品和服务做得更深，深入到顾客无法离开；它们把产业链创建得更加融合而具有多利性，以至于每个环节的参与者都愿意开展合作，共同为产品和服务付出；它们的组织更加富有弹性，经得起市场变化带来的震荡并能够寻找机会实现突破；更重要的是，它们能够把组织所处环境中的各种资源集合到价值创造的方向上，凝结成更广泛和更集体的智慧，仿佛拥有了一种强助力推动它们前行，最终实现更高水平的协同发展。正因此，我们把研究的重点聚焦在它们的组织形式上，探求其组织特征的共性”^[7]，得出“共生”发展路径的结论。

“共生”选择就是让组织形成命运共同体，拥有集合智慧与资源的重要逻辑。在生物学或者自然法则之中，共生是一种普遍存在的现象，它代表的是多种不同生物之间形成的紧密互利关系，物种之间相互依赖，彼此有利。在互联网技术和数字技术的背景下，共生型组织可以实现在不同组织之间的相互合作，组织之间基于协同合作进行信息和资源的共享，通过共

同激活、共同促进、共同优化获得组织任何一方都无法单独实现的高水平发展。

基本观点之四：价值网络成员彼此互为主体。

尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）通过著作《未来简史》^[8]（Homo Deus: A Brief History of Tomorrow）为人类认知打开了“未来之窗”。书中指出现实有三种存在范式：客观现实、主观现实和互为主体。“智人统治世界，是因为只有智人能编织出互为主体的意义之网”，所以企业要有构建和融入价值网络的能力。

要激发价值网络中各主体的创造力，就需要整个价值网络中的成员互为主体。只有互为主体才能形成资源共通、价值共创、利润共享的格局，并实现单个个体不能实现的协同价值创造。所以，企业对于自己的第一个要求是，把周边所有的伙伴看成是主体而非客体。比如说组织和供应商的关系，只要说“供应”这个概念，组织就已经是主体了，因为对方供应给你，你决定它能不能有机会供应，这已经是主客体关系。所以想要获得价值网络的有效价值，第一个难题就在于能不能真让价值网中各成员是互为主体的关系，而不是主客体关系。

[1] 1990～2019全球前十大市值公司变迁 [EB/OL] . [2019-04-29] . 腾讯新闻网 . <https://xw.qq.com/cmsid/20190429A0JT6R00> .

[2] Capra. The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter [M] . London: Harper Collins, 1996 .

[3] 陈春花 . 百年管理已从分工走向协同，必须了解的七大原理 [EB/OL] . [2018-05-28] . 搜狐网 . <http://www.sohu.com/>

a/233220466_169235.

[4] 陈春花．企业是个整体：管理整体论7大原理 [J] ．哈佛商业评论，2008（5）：127-132．

[5] 陈春花．激活组织 [M] ．北京：机械工业出版社，2017．

[6] 陈春花，赵海然．共生：未来企业组织进化路径 [M] ．北京：中信出版集团，2018．

[7] 陈春花，赵海然．共生：未来企业组织进化路径 [M] ．北京：中信出版集团，2018．

[8] 尤瓦尔·赫拉利．未来简史 [M] ．林俊宏，译．北京：中信出版集团，2017．

基本原理

以上四个基本观点帮助我们确认本书的核心基本假设，同时我们选择了北京致远互联软件股份有限公司（以下简称致远互联）做深度研究，找到对八个概念关系的理解，这八个概念分别是：**组织效率、分工、组织边界、契约、信任、强链接、共生和赋能人**。在深入理解八个概念的本质关联的基础上，我们寻找到组织管理新旧逻辑转换的基本假设，具体用基本原理的方式来表达。

基本原理一：组织内和组织间协同成为效率的重要来源，系统整合效率将更加依赖组织内和组织间的协同来实现。

我们强调协作，绝不是抛弃“分”、忽略“分”的重要价值，而是在“分”的基础上强调协同。首先，我们要认识到，必须有分工，分工是报酬递增得以实现的基本组成部分。其次，我们也必须了解到，**分工对于价值贡献的递增曲线日趋缓慢，价值贡献的关键点在于协同效率，既包括企业内部部门之间的协同，也包括企业外组织间的协同。**

基本原理二：内外分享机制的确立是边界重塑的保障。在跨界颠覆挑战下，管理者要在确保边界柔性、可渗透的前提下，凭借技术穿透构建企业内外部资源流动与分享的协同机制。

在20世纪，企业成功的关键是规模、角色清晰、专门化和控制，且企业外部边界越大，企业规模经济优势越明显，效益也就越好。而在21世纪，企业是否成功取决于速度、柔性化、整合和创新，具有灵活性和弹性

的组织能更好地存活，支撑企业成功的传统因素在悄然发生变化。企业边界的柔性和模糊，是今天企业成功的一个边界特征，而企业能否获得不断重塑边界之能力，取决于能否在企业内外部构建资源流动与分享的协同机制。

基本原理三：企业要建立基于契约的信任体系。赋能组织成员的关键在于，通过结构设计和激励体系相结合，在高度联接的网络中建立基于契约的信任感。

福山（Francis Fukuyama）的一本书——《信任：社会美德与创造经济繁荣》（Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity）让我们能更加深刻地了解信任对于经济发展的重要性。书中写道，“华人家庭提供开创新商业所需要的社会资本，但它同时制造了对于这些企业最重要的结构性限制，这一限制令它们无法演化成可持续的大型企业。”^[1]这个分析帮助我们了解到，华人家族型企业的小规模，原因在于“华人非常倾向于信任与自己有关系的人，反之，也同样非常不信任自己家族和亲属群体之外的人。”^[2]“在家庭之外的信任匮乏，致使不相关的人很难组建群体或者组织，例如商业企业。”美国则不同，“美国家族企业会迅速引入职业经理人，尤其是在公司创始人过世后，当发展到第三代的时候，公司往往已经完全移交给职业经理人去打理。孙辈或许依旧作为大股东持有公司的股份，但是他们中很少有人会积极地参与公司的管理。”^[3]美国能够获得经济繁荣的基础正是源于建立了广泛的信任。

我们必须时刻认识到，虽然经济契约与利益是协同合作的基础，但其根源在高度互联的网络关系中，人们选择合作是因为相互信任。

基本原理四：实现从“竞争逻辑”到“共生逻辑”的战略认知转变。企业通过挖掘自身价值贡献的不可替代，构建或加入“合作主体的共生系统”，在“共生空间”中协同发展。

在数字化背景下，企业战略实现了由“竞争”向“共生”逻辑的转变。竞争逻辑围绕的是比较优势（比别人做得好），共生逻辑围绕的是客户价值（共同做好）；竞争逻辑围绕的是满足需求（已有需求），共生逻辑围绕的是创造需求（新需求）。[4]因此，“共生逻辑”才是回归顾客价值、创造和唤醒顾客新需求的商业底层逻辑。

[1] 弗朗西斯·福山．信任：社会美德与创造经济繁荣 [M]．桂林：广西师范大学出版社，2016．

[2] 弗朗西斯·福山．信任：社会美德与创造经济繁荣 [M]．桂林：广西师范大学出版社，2016．

[3] 弗朗西斯·福山．信任：社会美德与创造经济繁荣 [M]．桂林：广西师范大学出版社，2016．

[4] 陈春花，廖建文．打造数字战略的认知框架 [J]．哈佛商业评论，2018（7）：119-123．

观察到的现实

被誉为“数字经济之父”的唐·泰普斯科特（Don Tapscott）与安东尼·威廉姆斯（Anthony D. Williams）所著的《维基经济学》，其目的就是要揭示“大规模协作如何改变一切”。

维基百科是一个网络百科全书，并于2018年入围世界品牌500强。维基百科最让人不可思议的地方是，只有5名需要工资的员工，而大部分工作由志愿者执行。《自然》杂志对维基百科和《不列颠百科全书》进行了42个科学条目的对比，发现区别竟然是微不足道的。维基百科上每篇文章上平均被编辑20多次，近乎达尔文的进化过程，从而维基百科具备了别样的优势，即维基百科可以轻松捕捉错误并纠正，而《不列颠百科全书》的错误依然存在。对于其可靠性的争论，我们在此暂不做深入判断，但这种方式带来了一种新的思考，如何向外获得系统效率，在这方面维基百科无疑是做得很好的。

华为公司公布了2018年的财报，其中销售收入达到7212亿元人民币，^[1]这标志着华为正式进入千亿美元俱乐部。更让我们对华为年报所披露的数字感到惊喜的是，它的消费者业务达到48.4%，这意味着华为已经有能力进入终端业务并让自己的业务结构更加稳定，具有抗风险的能力。

在这份年报中，我们看到华为将“网络安全和用户隐私保护作为最高纲领，华为倡导并践行在创新中构筑安全，在合作中增进安全，共建可信的数字世界。”^[2]这就是华为基于契约信任所取得的成就。无论是组织内部员工还是组织外部合作伙伴，以及客户，都形成一个基于契约的信任体

系。华为与逾18万员工形成共赢模式，华为2018年年报有这样一句话，华为百分之百员工拥有。华为坚持为客户创造价值，推动无处不在的联接，和全球182家运营商开展5G测试，全场景智慧生态与150多家厂商合作，覆盖700多个城市，211家世界500强企业和48家世界100强企业选择了华为作为数字化转型的合作伙伴。这一系列数字，可以说明华为的价值创造以及获得价值绩效的真正驱动因素。

世界上只有两种企业：一种是适应时代趋势而长足发展的企业，另一种则是在时代洪流中被无情颠覆的企业。数字化时代最大的挑战是，企业要具有与不确定性共舞的能力，这就需要企业抓住由“分”到“合”的价值创造转换的本质规律，开放组织边界从“竞争逻辑”向“共生逻辑”的转换，既要确保自身能与其他利益相关者探寻到适当的“共生空间”，又要企业在其具有不可替代性的能力。其根本的核心就是：真正具有“协同”能力的企业，才能获得足够的“系统效率”，才可以避免在新技术浪潮中被颠覆的命运。

[1] 华为2018年年报 [R] . 华为官网 . <https://www.huawei.com/cn/press-events/annual-report/2018> .

[2] 华为2018年年报 [R] . 华为官网 . <https://www.huawei.com/cn/press-events/annual-report/2018> .

第二章 效率及其认知

世界上只有两种物质：高效率和低效率；世界上只有两种人：高效率的人和低效率的人。

——萧伯纳（George Bernard Shaw）

管理从根本意义上是解决效率的问题，所以，当我们决定去理解大系统效率来源于协同的时候，我们还是决定从梳理如何认知效率入手，去理解协同的价值贡献，同时也回答下面两个问题：第一，过去百年是如何有效释放组织效率的？第二，组织管理效率的新来源是什么？回答这两个问题，对于现阶段管理效率的释放，以及组织未来的可持续发展都至关重要。

分工与劳动效率最大化

效率到底与什么相关呢？讨论这个话题，一定会从泰勒开始，泰勒在1911年《科学管理原理》中就已经给出了答案。劳动生产效率问题是《科学管理原理》解决的中心问题，解决之道就是科学的分工，即泰勒提出的四条科学管理原理：找出科学的方法以避免经验方法的低效，科学地挑选工人并通过教育帮助其成为人才，设法与员工密切合作以确保科学方法得以实施，管理者和员工双方应各负其责。^[1]

科学管理倡导用“精神革命”的方式，将标准化、科学化引入管理，并认为这是实施的核心和实质。“精神革命”需要劳资双方共同推进，共同贡献于“劳动生产率的提升”。只有劳动生产率提升了，雇主才能降低成本，工人才能获得高工资，双方才能同时获益。其实质就是倡导，“共同把蛋糕做大”，雇主和雇员应该把对利润分配的关注，转移到增加总体利润的视角上来。

我们来看看海尔的实践。海尔之所以能够在竞争白热化的家电行业中冲出来并参与国际分工，与其自身劳动效率有非常大的关系。海尔的基本理念就是行动，将分工明确落实到每个人，并针对每个人提出具体要求。在海尔有一个著名的管理理念——“日事日毕，日清日高”，这就是被业界普遍称颂的“海尔管理之剑”。由于管理最后必须转换到行动和指令上，所以海尔转化出一个管理模式，叫作OEC管理模式（overall every control and clear）。

这个管理模式的要求是，“全方位地对每个人每天所做的每件事进行

控制和清理，每天的工作每天完成，而每天的工作质量都有一点（1%）提高。”这套管理模式是在海尔“日事日毕，日清日高”管理口号下开发出来的。它使得海尔劳动效率达到非常高的水平。

《摩登时代》（Modern Times）和《儿女一箩筐》（Cheaper by the Dozen）是反映科学管理影响力的两大经典喜剧电影。前者是卓别林（Charles Chaplin）在工业时代的效率革命下，对福特主义滥用的无声控诉；后者是对极度热衷效率的吉尔布雷斯夫妇的嘲讽。

有两个让人印象深刻的情节分别是，《摩登时代》中卓别林所扮演的角色即拧螺丝帽的产业工人，看到任何六边形的东西都要拧，甚至眼睛和鼻子都要拧……《儿女一箩筐》中，吉尔布雷斯夫妇出差回家，孩子们冲向他们怀抱所用的时间，都会用秒表来记录……

科学管理在一定程度上将人视为“活的机器”，管理需要面对接下来的挑战：如何在避免人成为机器的前提下，获得高效率？

[1] 陈春花．泰勒与劳动生产效率：写在《科学管理原理》百年诞辰 [J]．管理世界，2011（7）：164-168．

分权与组织效率最大化

思考如何在降低对人伤害的同时获得更高的效率这一问题，引领管理研究进入下一阶段——行政组织管理阶段。这个时期有两个代表人物，马克斯·韦伯和亨利·法约尔。

韦伯清晰地提出“权力赋予职位而非个人”，这无疑对19世纪官僚制盛行，且个人权威至上为导向的欧洲社会带来巨大的冲击，形成由经验管理到现代管理的“分水岭”。理解韦伯，应该理解他对于组织管理的原则的约定：权力属于组织而非个人。组织管理的核心就是让权力从个人的身上回归到职位上，也就是组织本身上，只有在这种情况下才会得到管理效率。

法约尔在《工业管理与一般管理》中提出管理要素和14条管理原则，启发我们认识到“组织效率最大化的手段是专业化水平与等级制度（分权）的结合”。组织要想获得高效率，第一，需要具备很强的专业能力；第二，依据责任把权力分配下去。只有两者相结合，组织效率才能达到最高。

我们来看看美的的实践，如果说海尔凭借的是较高的劳动效率率先在中国家电企业中突破千亿，美的则是以组织效率紧随其后突破千亿。美的拥有一个非常强大的职业经理人队伍，所以美的产品能从风扇、电饭煲，延伸到空调、微波炉、热水器等，一路延伸到今天的智能化与数字化产品。美的之所以能够拥有强大的经理人队伍，是因为这支队伍有两个很特殊的地方，一个是职业意识非常强，另一个就是高绩效。

何享健在评价自己的管理团队时指出，最重要的是“集权有道，分权有序，授权有章，用权有度”。也正是这一套组织制度使得企业快速有效地发展，一路助推美的成为全球白电领域的领先者。

分利与人的效率最大化

有关人的效率如何获得的问题，其实早在泰勒分工理论出现之后，就已展开研究，而我们把这个话题归入第三阶段，是以人力资源管理理论被确认来界定的。

1927年，美国管理学家梅奥应邀参与霍桑实验，实验历时9年并经历了两个阶段。在霍桑实验的基础上，梅奥于1933年出版了《工业文明的人类问题》（The Human Problems of an Industrial Civilization）一书，正式创立了人际关系学说，第一次涉及了影响员工生产积极性的社会与心理方面的因素，探讨了人际关系因素在生产与管理中的作用。

梅奥深刻地认识到人与组织的密切关系，强调人存在于组织环境中，而不是社会中。梅奥通过霍桑实验发现人际关系中的关键活动是激励人，我们对于这个观点尤为认同。常常有人问我们什么样的管理是做得好的管理，梅奥已经给过答案：透过集体既能满足个人需求，又能实现组织目标。

让个人发挥效率，组织需要做四件事：为组织成员创造机会，建立良好的组织环境，满足人的需求，挖掘人的潜能，在此基础上，个人效率才会被发挥出来。当企业发展到一定阶段的时候，管理必须要解决人的效率，所以德鲁克才说，在整个管理过程中，人是最积极、最活跃、最能够创造价值的资源，只有将人的效率发挥出来，管理的效率才得以实现。

华为在人的效率方面的实践尤其值得借鉴。华为工资高从来就不是什

么秘密，根据华为年报，2017年工资薪酬费用1068.51亿元，按照17万员工算，人均年薪（含福利）62.8万元。2019年春节前，任正非在华为内部心声社区发了007号总裁电邮，说“据2018年全年财报初估，华为18万员工，人均年收入可达110万元”。

我们再来看看华为的效率，单以财务人员来看，98个国家和746个账户实现互联互通，支付指令可以在2分钟内传递到全球任何一个开户行，付款准确率远高于银行；在全球实施的RFID物联资产管理方案，目前已经覆盖52个国家、2382个场地、14万件固定资产，每5分钟自动上报一次位置信息，每年更新一次固定资产的使用负荷（或者闲置）情况。^[1]这些数字也许能够帮助我们去理解华为的人均高收入与人均高产出之间的正相关关系。

上述三个阶段，解决的都是企业内部的效率问题，我们也知道今天还必须解决企业如何获得外部效率的问题，即系统效率的问题，我们称之为第四个阶段。

^[1] “中国会计视野”公众微信号，2019-05-04 .

协同与系统效率最大化

最近七年我们一直在深度观察中国企业，发现自2012年互联网技术成为基本推动力量以来，开放边界、共生成长成为领先企业的核心特征。这些核心特征以及前文所分析得到的基本观点和基本假设，特别是现实的观察，让我们确认，协同成为系统整合效率的关键。

价值创造和价值获取的底层逻辑变化，使得行业颠覆的速度和顾客需求的变化急剧增加，任何单一的企业都无法单独应对。因为要成功应对两种底层逻辑的变化，必须凭借“大系统效率”。正如华为创始人任正非所言，“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。”^[1]

传统的经营观念认为，企业是创造价值的主体，可以自主决定其提供的产品或服务的市场价格。销售是链接企业和顾客关系的桥梁，通过销售过程，顾客获得企业提供的产品或服务。在这种观念下，顾客和企业是被分开的，企业的价值创造是在封闭的体系中完成的，其价值创造的过程是和市场相互隔离的。

而新时代的经营假设发生的根本变化是，价值再也不由企业单独创造，而是由顾客和企业共同参与创造。顾客更加关注自身的体验，更加关注消费过程的价值创造，而不仅仅关注拥有的产品或是服务本身。在这种新的观念下，顾客和企业是联系在一起的，整个价值链都是一个强链接的关系，全过程价值创造决定了价值链成员必须是共生协同的关系。

近年来，组织间的发展模式由单向、僵化的供应链管理，向灵活、动态的价值网络协同模式转变，构建柔性价值网成为共识。一旦消费者的新需求出现，就会形成一个新的价值网，价值网中的个体或是企业，会以订单为中心，快速聚合和协同工作。数据的交换和共享极大地提升了消费者和企业之间的效率，一旦任务结束，“柔性共同体”自动解散。我们今天所看到的优秀企业无一例外都能很好地整合外部资源，直接面向顾客创造更好的体验，甚至与顾客协同创造价值。

青岛海尔凭借“协同优势”，为中国家电最大一笔海外并购交了一份让股东满意的答卷。海尔以55.8亿美元兼并通用电气家电业务（GEA），其“协同效益”在2016年6月交割当月月底就已呈现，GEA为青岛海尔贡献的销售收入和利润分别为34.6亿元和1.03亿元。

实际操盘青岛海尔董事长梁海山，遵循的就是“协同逻辑”。他强调虽然“研发协同”一直是海尔海外并购战略需要整合的优势资源，但最看重的是用户资源获取的“协同效应”，这是在收购伊始就能感知到的市场表现。这种品牌联盟的形式将会在美国呈现出“协同增值”，GEA几乎实现B2B、B2C全方位覆盖，并垄断着美国家电渠道覆盖的建筑和装修市场。海尔“牵手”GE将会使得海尔产生覆盖全球的网络，完美补充其在渠道和产品上的不足。同时海尔可以凭借GEA获得美国销售网络，实现“Haier”“GE”“FPA”三品牌的系统整合，提升海尔整体海外市场形象。

[2]

实践总是给我们以帮助和启发，通过今天这些优秀企业的实践，回归到我们所做出的四个基本原理的判断，这一切都在持续印证我们所关注的

协同效应，即系统整合效率最大化的来源。为了获得协同效用，需要重构企业边界，建立基于契约的信任，构建组织内外的协同模式，打造协同价值取向，并形成有效的管理层协同管理行为。下面我们分别在各章之中展开相关内容。

[1] 孙继滨．卓有成效：管理者的职业习惯 [M] ．北京：清华大学出版社，2015 ．

[2] 中外管理．操盘人揭秘：海尔整合GE家电的理念、策略及如何落地 [EB/OL] ． [2019-06-05] ．新浪财经．<https://cj.sina.com.cn/article/detail/1790671321/94369?cre=financepagepc&mod=f&loc=1&r=9&doct=0&rfunc=100> ．

第二部分 协同管理的关键构成要素

去发现一种能够容纳混乱的形式，这是艺术家的任务。

——萨缪尔·贝克特

(Samuel Beckett)

第三章 企业边界

失败者建立的是有围墙的花园，而成功者建立的是公共的场所。

——唐·泰普斯科特（Don Tapscott）《维基经济学》

詹姆斯·卡斯（James P.Carse）在《有限与无限的游戏》（Finite and Infinite Games）中指出，“只有意识到边界不过是我们的视域，边界才能被打破，我们所凝视的，是有限的，必定不能打破边界。”^[1]他向我们展示了世界上两种类型的“游戏”——“有限的游戏”和“无限的游戏”。“有限的游戏，其目的在于赢得胜利；无限的游戏，却旨在让游戏永远进行下去。有限的游戏在边界内玩，无限的游戏玩的就是边界。有限的游戏具有一个确定的开始和结束，拥有特定的赢家，规则的存在就是为了保证游戏会结束。无限的游戏既没有确定的开始和结束，也没有赢家，它的目的在于将更多的人带到游戏本身中来，从而延续游戏。”^[2]

《失控》（Out of Control）的作者凯文·凯利（Kevin Kelly）感叹道，“《有限与无限的游戏》改变了我们对生活、宇宙和其他一切事情的看法。两种游戏的不同，解除了我们下一步该做什么的犹豫。很简单：总是选择无限的游戏。”^[3]

无论是行业的边界，还是企业的边界、组织的边界，在互联网时代和数字化背景下，其实都被打破了。今天的阿里巴巴、腾讯、IBM等企业最核心的是什么？就是不断打破边界构建一个广泛连接的生态结构，让更多的成员在这个结构里生长起来，也就是跟很多成员协同，帮助这些企业领

先于其他企业。换句话说，形成协同效应的第一步，就是重构企业边界。

[1] 詹姆斯·卡斯．有限与无限的游戏 [M] ．马小悟，余倩，译．北京：电子工业出版社，2013 ．

[2] 詹姆斯·卡斯．有限与无限的游戏 [M] ．马小悟，余倩，译．北京：电子工业出版社，2013 ．

[3] 凯文·凯利．失控 [M] ．张行舟，译．北京：电子工业出版社，2018 ．

企业边界的本质

企业边界（enterprise boundary）是一个非常重要的组织特征和管理概念。企业边界的决定因素是经营效率，是企业在与市场的互动过程中，形成的经营范围和规模所决定的。企业的经营范围是纵向边界，确定了企业的市场边界，即企业在资源配置上哪些是自身的经营活动，哪些是通过市场手段完成的；经营规模是企业的横向边界，即在经营范围既定的基础上，企业是以多大规模进行生产经营的。[1]

科斯从交易成本的视角帮助我们理解企业的边界，企业的存在其实是一种内外成本的比较：当企业内部成本高于市场交易成本时，企业边界（规模）就会缩小或是消失，也就是市场替代企业；反之，当企业内部成本低于市场交易成本时，企业得以存在或是扩大，企业替代市场。

最近一段时间，我们常常被问到“企业的边界到底在哪里”。我们的回答很明确，企业的边界因顾客而存在，所以顾客在哪里，企业的边界就在哪里。

在一次关于无边界组织的讨论中，主持人问：“去中心化、去权威化的无边界组织的趋势应该是必然趋势。实际上，也有关于这种组织形态的各种概念，如事业合伙人制、阿米巴、合弄制、云组织……甚至有企业提出‘人人都是CEO’。那么，无边界组织究竟会具体以什么样的形式存在？”其实我们认为，人们对无边界组织存在一定的认知误区，将“无边界组织”理解为“无边界管理”也许会更深入一些。

组织本身的定义决定了它的属性，关于组织用巴纳德的定义比较容易理解，他说：“当两个或两个以上的个人进行合作，即系统协调彼此间的行为时，在我们看来就形成了组织。”因而，组织的边界不是形式上的，而是实质上的，那就是“系统协调彼此的行为”。

无论企业采用什么样的组织形式，协调行动达成组织目标是根本的属性，所以我们更倾向于“无边界管理”而不是“无边界组织”。因为如果要协调彼此的行为，就需要各自承担各自的职责，各自完成各自的任务，每个人都需要为组织目标做出贡献。即使是无边界组织，组织的运行也需要处于一种稳定状态，维持一定的秩序。无边界组织并不全盘否定现有的管理制度、企业控制手段，只是不让这些管理制度、控制手段僵化地运行。

[1] 企业边界 [EB/OL] . [2019-05-05] . 百度百科 . <https://baike.baidu.com/item/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E8%BE%B9%E7%95%8C> .

生产边界与组织边界延展

作为“核心竞争力”理论的创始人之一，普拉哈拉德曾经指出，企业竞争能力的来源在2000年之后会发生变化，原来竞争能力来源于企业内部资源，未来的竞争力是由顾客决定的。企业竞争力来源的转变，使得管理者一定要转变对于顾客和市场的认知，从内部资源视角转向外部顾客视角。就是因为企业竞争力来源的变化，才使得组织边界和生产边界得以延展。

传统认知的一个误区是，顾客是产品的被动接受者。因此企业每一次推出新产品，销售人员就不得不去寻找顾客，形成的结果是企业不了解顾客真正的需求和偏好，顾客对企业生产的产品并不满意，进而形成企业产品堆积的恶性循环。其实打破这种恶性循环的方式就是，将顾客融入企业价值创造的各个环节中，从创意产生、产品设计、产品制造、渠道选择、产品交付到服务实现，都要和顾客紧密联系在一起。

所以，有效管理的第一个问题是，哪里是组织的最优外部边界？

我们在十多年前的《企业边界管理》一文中就对这个问题进行了深入探索，用古典微观经济学的IS—LM曲线分析方法，得出一个结论：“企业生产可能性边界和组织可能性边界的交点就是企业的最优外部边界。”简而言之，就是做企业“适合”和“力所能及”的事。^[1]

我们对企业的功能、组织、生产、契约、产权等进行分析，发现这些要素可以分为两大类：生产性要素和组织性要素。生产性要素明确了企业核心能力大小、生产范围、上下游产品等，可以界定企业的生产可能性边

界（可以生产什么、生产的能力、生产的异质性等）；组织性要素明确了管理成本、产权分配、契约的完整性等，决定了企业的组织可能性边界（可以拥有多大的机构、采取什么样的组织方式等）。生产性要素和组织性要素的交点为最优外部边界。

如果企业边际生产收益和边际组织收益均比较大，企业为追求更大的收益，有极强的欲望扩张企业的外部边界。比较典型的代表是处于高速增长的新兴企业，它们一方面不断地进行兼并，进行横向一体化；另一方面大量收购上下游企业，进行纵向一体化。阿里巴巴就是这样一家企业，最初创立的时候，阿里巴巴仅仅是一家提供中小企业交易服务的企业，但是经过一系列的拓展和并购，今天的阿里巴巴已经横跨电商业务、金融、物流以及云计算等多个领域，成为全球十大市值公司之一。

如果企业的边界组织收益较大，而边界生产收益较低，这样企业出于理性考虑会将一部分生产剥离出去，部分产品采取外购的形式，企业保持核心能力使生产更加专业化，企业生产规模相对变小。耐克公司是这方面的典型例子，耐克公司将97%的制造业务外包，从这方面看它的生产可能性边界很小，但是耐克具有非常优秀的研发水平、品牌管理能力和资金运作能力，从这方面讲耐克可以将自己的组织可能性边界进行很大程度的扩展。

如果企业的边际组织收益和边际生产收益都比较低，则企业处于非常不利的位置。企业常见的做法有大幅裁员和资产剥离。2004年IBM公司PC业务连续3年亏损，亏损额高达80亿美元，PC业务的亏损严重阻碍了公司的专业服务、软件等其他有利可图的业务的发展，1900名从事PC业务的

员工也成了IBM沉重的负担。同年，IBM决定将PC业务卖给联想。2005年第三季度，IBM公司的利润超过了金融分析师的预期，而盈利的主要原因之一，正是剥离了长期困扰IBM的PC业务。

企业的边际生产收益大而边际组织收益小，则意味着企业的经营管理不善，机构设置不当，管理冗余。企业可能进行重组，重新设置组织架构，精简管理人员，去除管理冗余，或者进行合并。以前，中国民航政企不分，冗员严重，效率低下，给民航企业带来了巨大的组织成本，这一直是影响民航发展的重要原因。2001年11月，国务院办公厅发文，宣布由国家计委[2]牵头进行中国民航的重组。2002年10月，中国民航完成了重组，由众多分割的诸侯形成了南方航空等六大中国航空集团。

[1] 陈春花．企业边界管理 [J] ．商界（中国商业评论），2007（2）：39-41．

[2] 国家计委，即中华人民共和国国家计划委员会，现名：国家发展和改革委员会。

企业的边界管理

很多人都会认为，企业可以依照自己的资源和发展路径，来决定企业自身的成长空间。但事实是，如果我们需要得到企业发展的有效空间，确保在成长过程中所做的选择是有效的，那就需要知道如何进行企业边界管理。

一个人从外行到专家要经过五个渐进的阶段：业余人员、学徒、熟练工、能手、出类拔萃者。类似地，企业对企业边界的管理能力也是由五个阶段组成的：尝试、重复、定义、管理、成熟。

尝试阶段的特征是缺少任何关于边界管理的知识，采用典型的试错法来实施管理，企业多方合作完成的时间和成本都无法预测。在这一阶段，合作过程带有极大的尝试性，因此，这一阶段企业主要关心的是合作是否可行。

重复阶段的特征是基于以往积累的管理经验来实施新的管理。为了抓住市场机会，时间是首先要考虑的因素。该阶段中，由于合作在可行性上已经有了一定程度的保证，成员企业关注的焦点转移到时间这一关系到市场机会能否捕捉到的关键因素上。

定义阶段的特征是开始用文件的手段来认识正式的边界管理过程。当文件建立以后，潜在的成功合作伙伴的范围就大大拓宽了，即成员企业获得合作成功的可能性增加了。企业开始把关注的焦点转移到如何降低成本、获取收益上，以便合作后实现的合作效益更大。

管理阶段的特征是按界定的责任管理，管理建立在不断变化的知识的基础上。当合作时间和成本都可以接受之后，成员企业的边界管理重点就转向合作的可预测性和一致性上了，即合作过程的质量上。

成熟阶段的特征是成员企业对适应性有了更深入的理解。这一阶段应重视应用范围的拓展，只有这样才能够获得更大的竞争优势。所以，在成熟阶段，其主要指标是适应范围。

边界融合与边界模糊

今天的企业与互联时代之前的企业，最大的不同就是需要具有弹性。组织需要不断调整自己，不断寻找与变化共舞的机会，甚至需要具备超越变化的能力；通过建立组织壁垒的方式很难再获得成功，组织更需要形成开放与合作的结构，令外界更容易被纳入。这就需要我们对于组织边界管理重新进行如下三点认知：

首先，企业边界管理要理解企业外部边界的清晰性——模糊性维度。

其次，需要了解企业外部边界的稳定性——动态可变性维度。

最后，需要了解企业外部边界的不可渗透性——可渗透性维度。

如果观察企业实践，不难发现，企业中许多最有价值的改善机会不是来自于改进企业的职能，而是来自于更好地衔接贯通整个企业为顾客服务的各项活动。只要把注意力集中于向顾客传送价值的各项活动，企业就会具有增长的能力而处于领先的地位。

边界融合加速企业转型

任何一家大型企业的业务转型都很难，但打开边界就可能加速变革。陈春花在新希望六和的时间不长，只有三年，但因为坚持引领企业践行关于跨界和协作的理念，在2013~2016年，实现了一家大型农业企业的转型。在这个过程中，陈春花最深刻的感受就是，管理层不能再用传统的农业逻辑来理解农业。继续深入到这个行业后，陈春花发现，农业产业因为

互联网技术不得不面对行业再造的问题。传统的农业逻辑核心要素是：农村、农民、土地、种子、养殖和种植的环境。现在的农业核心要素变为：金融、数据、信息。金融为纽带，数据为支撑，实现信息闭环；用农业大数据、农村金融以及农业物联网，把农业产业的全过程进行了再造。这一切与传统农业的运营逻辑完全不一样，整个农业产业链从种子开始一直到消费者端，全过程都被改造了。

新希望六和早在2013年就制定了“新希望六和+”的策略，选择打开组织平台，无论是内部还是外部，都可以嫁接新的组织能力，从而帮助企业获得新的发展机会。在产业链上游，他们与生物基因科技公司、原材料供应商进行合作。在内部，公司实行产销分离，设立创新平台，打造针对养殖户的技术、金融服务能力。在终端，他们与电商平台、终端食品品牌合作。这些新能力的获得都建立在合作的基础上，同时他们也向全行业开放。这一切行动有效地帮助了新希望六和从生产商向以用户为导向的农牧业服务商转型。

边界融合带来协同效应

对于组织的边界来讲，可能有一个挑战：能不能够组合更多的资源、更多的能力、更多的人才，去面对和应对不确定性。所以，不管在技术复杂程度和顾客需求程度之间选择什么样的组合，今天对很多企业而言，内部“部门墙”是一定要打破的，外部的边界也要打破，需要组合新的能力进来，应对未来的变化。

在组织边界融合上要做的事情，我们特别强调三点：

一是企业需要打破现有组织结构，这一点非常关键，如果不能把现有的组织结构打破，就很难谈组织边界融合这件事情。例如，如果没有海尔五次自杀式组织结构重构，就不会有今天海尔的成长性。

二是构建一个共生系统，我们称之为合作主体的共生系统，这是挑战更大的一个部分，其中最大难度在于所有成员彼此之间互为主体。海尔的“人单合一”模式之所以成为学术界和实践界关注的对象，在一定程度上是因为其解决了如何构建共生系统的问题。

三是领导者的新角色，传统的领导者角色为决策角色、人际角色和信息角色，新的领导者角色为布道者、设计者和伙伴。今天需要领导者成为布道者，让大家在价值观上保持一致，在不确定环境中找到确定的方向；需要领导者能够把梦想设计到产品和组织之中。更重要的是，需要与团队成员建立伙伴关系，这里的挑战就是领导者自己要能够成为被管理者。

边界模糊有利于打破壁垒

传统的组织结构中，各部门之间的界限都清晰可见，人们总能将责任明确地区分开来，也因此造成“这事不归我们管”的困境，制约了组织的效率和创造性。同时，随着互联网技术的广泛普及，企业的交易边界呈现出可变性和柔性化的特征；企业内的部门之间以及企业外的企业之间、产业之间、地区之间，甚至国家之间的壁垒，随着信息的交流与共享而被打破。企业越来越关心内外部资源的协同与整合效应，在将内部活动外包出去的同时，也将外部的活动纳入自身运作体系中来。即呈现出来两种边界模糊化的方式，一种是内部活动市场化，另一种是外部交易企业化。

对于现在的企业而言，需要拥有一种能力，链接上下游的合作伙伴，链接相关产业的合作伙伴，还需要和其他产业、资本、顾客组合在一个共同生长的网络中，这由“共生逻辑”统和而成。

从QQ到微信，腾讯似乎已取代传统电信运营商，成为中国人互动与链接最重要的载体之一。与此同时，在移动支付、线上娱乐、生活服务、在线旅游和交通出行等领域，消费者也会感受到腾讯的存在。你几乎无法界定腾讯属于哪一个行业，也很难知道腾讯的对手是谁。

无印良品是一家受人关注的企业，随着它的产品范围的扩展，人们已经无法简单地界定这家企业的行业属性。2005年进入中国市场的无印良品，直到2016年，中国消费者对其的认知还是一家服装公司，其服装业务的销售额占总销售额的50%以上。但在2015年，无印良品对书籍和主题产品进行匹配；2016年6月，无印良品全球第一家餐厅在上海营业；同年11月，无印良品把自己的业务拓展到整家住宅领域，推出无印良品小屋；2018年1月，全球首家无印良品酒店“MUJI HOTEL”在深圳正式开业，实现了“店铺+酒店+餐饮”的完美结合。

然而，无论无印良品做什么样的改变和突破，都是以无印良品的商品为中心，基于核心品牌进行打造。无印良品通过跨领域的价值融合，把自己的竞争力持续地扩展到相互不链接的领域，打造了全产业的开发。我们很难预测，无印良品下一步将进入哪个领域。但是，不变的是它组合不同的合作者，高品质地提供一站式服务，满足消费者的生活需求。

跨界重构

经常有人会问我们，什么样的企业一定要跨界？从企业与市场的关系上来讲，推动企业进步的维度主要有两个：一个维度是顾客，顾客的需求在不断延伸的时候，对企业的要求在变；另一个维度是技术，技术创新与技术创新普及的速度加快，因此对企业的要求也在变。

当顾客需求比较清晰，技术变化没有那么复杂的时候，这个企业还不需跨界，只要专注于自己的产品，做好即可。在如此多跨界的企业中，可以看到很多不跨界的企业，比如7-Eleven，一直做零售，专注于把便利店做好。

如果顾客的需求在提升，甚至需要创造顾客需求，技术的复杂程度也在持续变化，企业仅提供产品已经无法满足市场的变化要求，此时企业需要延展到价值链或者价值网中，也就是需要展开跨界融合发展的模式了。比如，腾讯、阿里、小米都是依靠技术创新驱动与顾客价值创新融合，进入市场并获得成功的。

假设你的企业无法融合这两个驱动的力量，那就不去考虑跨界的问题，反而更应该去做产品深度开发，把产品做到极致。

跨界为何伴随颠覆

颠覆在大部分情况下都不是从内部产生的，其根本原因在于，企业内部对于固有的优势太过迷恋。如微信的出现，改变了人们的沟通方式，但是中国移动在很多年前就推出飞信，为什么无法做大做强？其原因就是原

有的通话业务带来了丰厚的利润和规模，有着绝对的优势。而微信之所以成功，正是因为它没有受到原有优势的影响，而是坚定地创造全新的沟通社交方式，结果脱颖而出，并颠覆了传统的通信行业。

跨界的本质是创新，是通过嫁接其他行业的理念和技术，用新的手段突破原有的行业惯例和常规，实现颠覆性创新。

平台对于边界的结构性变革

平台使得企业边界不再受缚于自身的资源约束。互联网技术与数字化生存背景下，企业战略已经从拥有资源，向调动外部资源转变。世界上最大的两家出租车公司Uber和滴滴，没有一辆出租车；世界上最大的民宿网站Airbnb，没有一处房产；世界上价值最大的电商阿里巴巴，没有一件库存商品；世界上最大的社交网站Facebook，不拥有自己的内容生产。与上述类似，今天最大的新闻平台今日头条，不拥有任何一条自己生产的新闻，平台的出现使得快速集聚资源、用户，并取得行业领先地位成为可能。

纵观2001~2016年，世界上市值最高的公司排名变迁，让我们感受到了平台的力量。以2016年8月为转折点，石油企业、工业企业、金融企业、零售企业悄然退出世界前五的行列，取而代之的是苹果、微软、亚马逊、谷歌、Facebook等互联网平台企业。代表中国企业的腾讯和阿里巴巴两家基础性的平台型公司，以突破4000亿美元的市值进入世界前十，因而在世界范围内掀起了一场平台革命，具体根源是平台构建的“网状价值链”，替代传统模式的“线性价值链”。

平台是互联网经济和实体经济进行融合的发展新引擎。平台的建构不仅使得原有的产业边界重塑，而且击败了任何一种产品，使得创新方式和耦合途径发生了翻天覆地的变化，进而迎来从技术创新到协同管理创新的新时代。

跨界冲击萌发机遇

跨界冲击对很多企业而言，增加了更多发展的可能性。海尔就是成功运用互联网时代规律，以“人单合一”双赢模式的管理创新，支撑其实现跨界融合和互联网转型的。用张瑞敏自己的话说，海尔致力于“在企业内部打造一个全新的创业生态系统，每个创业的员工就好像是一棵树，很多很多树就变成了森林。这个森林里头，可能今天有生的，明天有死的，但总体上来看，这个森林永远是生生不息的”。^[1]

据统计，海尔自1984年开始已经历了五次大的战略变革，这五次战略变革延续至今，分别实现了名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略，以及2012年至今的网络化战略。海尔每次战略变革的主题，都是根据当时所处的时代进行调整的，而且步步占领战略先机。

海尔自2012年至今实施网络化战略，紧紧抓住互联网时代平台化趋势的战略机遇，在一般企业还是以自身为中心的传统型企业时，它却大手笔打造互联网时代的平台型企业，继续探索“人单合一双赢”商业模式。迄今为止，战略实施效果为“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”，完成传统制造业向互联网转型。

海尔内部提出的一个理念叫“外去中间商、内去隔热墙”。2013~

2014年两年裁员人数共计2.6万，被裁人员大多数为中层，呈现在销售体系上就是，几乎被全盘改为独立自然人的小微公司。[2]组织结构更加扁平，减掉不拥抱互联网的中层，让组织具有面向互联网的结构属性。

海尔自主研发了支持大规模个性化定制的工业互联网平台（COSMOPlat），到2018年，“该平台已经聚集了3.3亿用户、390万家供应商资源，链接2600万台智能终端，为4.2万家企业提供数据和增值服务。”“应用海尔COSMOPlat，房车企业不仅实现了综合采购成本降低7.3%，交付周期从原来的35天缩短到20天，而且根据用户需求融入了智慧家庭、智慧安防系统和全车Wi-Fi等，消费者的体验更佳，产品溢价提升63%。”其他跨界融合也都呈现了良好业绩。[3]海尔的“人单合一”模式，为我们认识跨界带来新成长提供了一个真实的案例。

[1] 张彦伟，贾理君．海尔自杀式重生能否奏效 [J] ．企业管理，2014（9）：50-53．

[2] 海尔掌舵人高调公开两年裁员2.6万：瘦身动中层 [EB/OL] ． [2014-06-19] ．华夏时报． <https://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20140619/000619453227.shtml>.

[3] 海尔COSMOPlat取得多方面成果 成大规模定制解决方案平台 [EB/OL] ． [2019-03-02] ． 人民网． <http://homea.people.com.cn/n1/2019/0302/c41390-30953696.html> ．

第四章 基于契约的信任

新经济始于技术，终于信任。

——凯文·凯利

人们如果相互信任，善于合作，那么他们可以轻松地适应新的环境，创造出合适的新组织形式。

——弗朗西斯·福山《信任》

福山在《信任：社会美德与创造经济繁荣》中指出，在任何时代，当社会资源与物质资源同等重要时，只有那些拥有高度信任的社会才能构建稳定、规模巨大的商业组织，才能更加有效地应对全球经济的挑战。

2018年马云指出：“过去14年阿里巴巴每天在做的事情，就是建立信任”“每天2400万笔淘宝的交易，意味着在中国有2400万个信任在流转着”。^[1]社会学家格兰诺维特指出，“如果没有信任的话，当你买了5美元的汽油时，你甚至不敢把一张20美元的钞票付给加油站的服务员。”信任对经济的发展具有重大促进作用，在万物互联背景下，经济平台化、协同化已成趋势，而分享经济的兴起与发展更离不开信任体系的建立。

组织协同的内核在于信任，而信任培养是一个长期且缓慢的过程。如何获得有效的信任？一个有效的发展路径便是契约设计。例如，给企业经理人提供合适的薪酬契约能增加其按委托人的利益采取一致行动的可能性，给员工提供合适的劳动关系契约可以提高劳动者的积极性等，契约安

排也可以提升各主体的信任感，进而带来协同效率的提升。

[1] 马云．马云卸任演讲：阿里巴巴的成功在于信任 [EB/OL] ．
[2013-05-10] ．腾讯科技．<http://tech.qq.com/a/20130510/000113.htm> ．

契约及其构成

在一场关于未来发展的5G技术（第五代移动通信技术）争夺赛中，华为经过20多年的努力，在被称为5G商用元年的2019年，一骑绝尘。华为为什么可以做到将18万知识员工聚集在一起，后发制胜占领5G世界高地？就是因为华为是一家把契约融入文化、制度和体系中的公司。

任正非曾公开表示，华为是华为人的华为，华为百分之百被员工持有。在华为的成长历程中，“以客户为中心，以奋斗者为本”的核心价值观被写进了《华为基本法》；华为的财富分享与权力分享计划，都是在明确的契约设计中被有效地执行着。设想一下，如果没有华为十几万知识员工的艰苦奋斗，没有完善的契约关系设计，华为无法取得令世界瞩目的成就。

契约的内涵

契约一词广泛出现在社会学、经济学、政治学、法学及管理学等学科中，它的一个基本内容是**各主体之间约定或期待的承诺及协议**，包括精神契约和文字契约。契约的出现让冲突与合作得以有效解决成为现实。国家、市场、企业及家庭等本质上是通过契约缔结的，这也是社会有序运行的基础。无论是国家层面还是个体层面抑或其他层面，契约都是一个需要度量的核心。

科学合理的契约体系设计往往是成功企业所致力追求的。例如，谷歌在组织内分享与交流中有很好的契约设计，很多员工可以在Google+中进

行交流，并与任何层级的公司领导人展开直接对话。这一系列契约设计使得谷歌一直具有较好的创新绩效，占据着全球创新大部分的份额，公司也愿意在研发上投入更多资源。^[1]可以说，谷歌的持续投入是在契约设计基础上对员工、组织的信任而引发的。

契约的构成

企业和员工之间契约关系有三种构成，我们通常了解的是经济契约，另外还有两种契约，一种是心理契约，另一种是社会契约，只有把三种契约结合起来才会真正形成员工与企业的共赢模式。

经济契约一般是正式合约，是当事各价值主体明确表示认可和同意的法律承诺。各主体通过正式契约来规定相互之间的权利和义务，确定合作的范围以及合作成员的责任和角色分工。

心理契约不是一种有形契约，在心理契约的系列研究中，研究者发现，员工心理契约的主要内容包括培训、工作稳定、薪资福利、公正、信任、安全、协商等。在数字化组织变革的背景下，由于个体价值崛起，个体的独立性与个性化需求逐渐增强，当组织不能履行自己对于员工或是利益相关者的承诺，则会导致违背心理契约的情况发生。一旦心理契约违背，会伤害员工的情感，进而影响组织的发展。

对于企业主体来讲，企业需要遵守有利于人类自然发展的最基本的社会准则，需要同时关注企业内部与外部社会契约。前者是经济层面的社会契约，后者是伦理层面的社会契约。企业社会责任的履行，就是企业层面社会契约履行的一种外在表现。

除了经济契约、心理契约和社会契约，在实践中还存在一种“个性化契约”。一项国际MBA学生调查显示，超过30%的学生都与他们的雇主达成过个性化契约；在美国小型医院中，25%的护工和医院建立的也是个性化雇用协议。个性化契约是组织与特定成员达成的承诺或协议，该契约突出了与其他员工相区别的个性化的安排。我们可以发现，组织需要关注组织内多元而丰富的契约体系，这个“契约工具包”既可以包括有形的经济契约，也可以包括无形的心理契约、社会契约、个性化契约等。

企业的契约安排不仅需要囊括外部的协同价值主体，更要涉及组织内个体与组织的设计，将契约设计嵌入“宏观”与“微观”中，以实现各价值主体之间的共生关系。此外，还有一个观点需要厘清，契约设计的核心不是为了权力、控制，而是为了实现各价值主体之间的共享共生。因为在管理实践中，大多管理者契约安排的出发点在于控制，这其实反而削弱了个体的能动性及创造力。

[1] 在2017年美国媒体USA Today发布的创新榜单中，谷歌排名前十。

组织内外的信任

大部分情况下，我们都可以看到一个很有意思的现象，很多企业在抱怨，内部可用的人才少，外部合适的人才难找。甚至一些成功的管理者认为优秀的人才在企业外，要花80%的时间去找人。但是，如果我们愿意去寻找一些共性的东西，会不难发现，只要机制设计得好，人才是可以在企业内部冒出来的。只有两种情况需要企业从外部招人，第一是拓展全新的业务，第二是原有班底无法带领企业摆脱现实困境。

无论是内部培养需要一个好的机制，还是外部招人需要足够的吸引力，其关键还是企业可否与人才建立信任。如果不能建立信任，无论是内部人才还是外部招来的人才，都无法建立真正的绩效。

组织内信任

信任是建立在对另一方意图和行为正向估计基础之上的不设防的心理状态。即信任就是指在明知道可能遭受损失的情况下，还是选择继续合作。

不同的学科从不同角度给予了信任不同的定义，但仔细分析，我们会发现这些定义一般包含两个重要维度：其一是积极预期，即一方对另一方行为意图的积极知觉与预期；其二是愿意承担风险，指即使可能遭受损失，依旧会相信另一方的意图及行为。

费孝通先生提出的“差序格局”^[1]理论为研究中国人的信任结构奠定了基础。在个体关系网中，不同的关系类型决定着亲疏远近，也决定着信任

程度。于企业实践而言，信任一直是组织管理比较关注的点。当内部员工多为“家族成员”且数量较少时，组织内信任会较高。从企业内部而言，当企业的规模与复杂性增加时，很多新成员加入，这会导致组织内信任度下降。这个时候需要进行管理升级与适当的契约安排，这也符合组织发展过程中的正式制度建设的规律。

同时，我们必须时刻认识到，虽然经济契约与利益是协同合作的基础，但最为本质的东西是，人们高效合作是因为相互信任，他们拥有相似的道德价值观，遵循相同的道德默契，这种基于认同形成的信任才是组织内外协同的关键。

“向上管理”和“向下负责”

大部分管理者对于管理的思维定式是，管理需要向下管理，向上负责。其实这是一个认知误区，这个误区会导致人们很难获得上下级的信任。

关于向上管理，德鲁克先生在《卓有成效的管理者》（The Effective Executive）一书中启发我们，“工作想要卓有成效，下属发现并发挥上司的长处是关键。”^[2]首先，需要我们主动和上司交流，这样就可以带来双方信息对称，信息对称后才有机会建立信任。其次，要把自己的期待告诉自己的上司，期待是一个什么样的工作状态，以及请求上司回馈和帮助你事情；同时也要了解上司的期待，上司期待自己做什么，如何做，以及他对于什么行为是认可的。最后一点是最重要的，要发挥彼此的长处。当上下级共同贡献于组织绩效新来源时，信任关系也会有效建立，并形成良性循环。

当然需要我们关注的一点是，向上管理就是要合理利用上司的时间和资源，其本质不是管理和被管理的关系，而是配合、协作以及彼此成就的关系。此外，作为下属永远不要让上司觉得难堪，永远保护自己的上司，事前汇报或警告，以免其在公众面前受到屈辱；永远要高估自己的上司，而不要低估他，因为高估没有什么风险，低估却会带来反感或是报复；对上司永远不要隐瞒。

虽然信任建立不易，但信任的失去却相当简单。一旦产生某种伤害信任的行为或态度倾向，那信任将会遭到破坏，而且难以修复，正所谓“覆水难收”。彼得·德鲁克先生还告诫我们，要想成为一个有效的管理者，需要理解上司也是普通人，也存在长处和短处。如果我们可以在其长处上下功夫，既能帮助上司完成其工作，又能在帮助上司的同时带动自己发展。

大家通常关注的信任关系建立，其实在更广泛的层面上存在于自己和下属之间。运用以下这个鲜活的实例，可以让我们更加了解什么是“向下负责”。

2016年4月18日，网上曝光一段“快递小哥被扇耳光”的视频，视频中顺丰快递小哥不小心与一辆车发生剐蹭，车主下车后对他又打又骂，据网友粗略统计共被扇了六个耳光，快递小哥整个过程没有还手……当快递小哥被打的视频曝光后，顺丰集团总裁王卫在朋友圈发文称，“如果这事不追究到底，我不再配做顺丰总裁！”这话掷地有声。顺丰官方也很快对快递员被打一事做出回应，并且向网友表示已找到受委屈的小哥，并承诺照顾好他，让人心暖，让人心生感动，也让人觉得充满希望。顺丰总裁同时做出承诺：未来也会像保护这位小哥一样，保护所有员工！这就是“向下

负责”。

被员工信任是实现“向下负责”的基础，“一线快递员是支撑顺丰的基础，是顺丰集团真正的核心资产”。“向下负责”是顺丰的核心价值理念，而且在行动中不断验证他们的行为选择。因此我们才可以感受到顺丰快递专业和敬业的工作态度，可以感受到其提供的便捷的服务，可以明白为什么顺丰员工会细心地把货物包好并用心将其固定，无论是白天还是晚上总能认真取件并送达。只有当公司真正尊重员工，给予员工安全感，帮助员工解决困难，坚定地站在员工的立场处理问题的时候，才能营造一个信任的环境，获得彼此信任的长久合作关系。

在组织管理中，我们要突破传统的“中国式”信任格局，需要在“概化信任”上找到信任的基础与方式。信任不应该仅依赖于血缘、亲缘、学缘，更应该依赖于核心的价值观、心与心的连接。我们要找到构建信任的突破口，如开放信息，做到信息对称。人们拥有对称的信息，才会感受到安全和被信任，才会被激发主动性与创造性。

组织间信任

从外部环境来讲，在网络式组织兴起的情境下，为了降低交易成本与防止机会主义行为，也需要建立组织间信任。信任一直是我们为了更好地协作而付出的最大成本的因素，各类法律法规、合同、契约、约束机制等，其实都是为了审核信任、发展信任，以及获得信任。

生态网络体系有效运作的核心也在于信任，现在很多企业都在构建生态链、价值网络，只有建立信任后带来的资源或信息输送，才能有效帮助

单个企业克服“能力困境”“资源孤岛”“信息孤岛”等。

信任双方的垂直距离越小，信任对绩效的促进作用越强。这意味着，在企业实践中，为了让信任机制立竿见影，信任关系的培养应该遵循自下而上的顺序。相比于培养员工对于其主管、部门经理以及高层管理者的信任，从水平层级着手营造员工与同事之间的信任关系对提升员工自身的绩效会更为有效。

[1] 费先生采用社会结构分析法指出，中国人的关系格局是亲疏远近的人际格局，也如同水面上由石头引发的涟漪一般，由自己延伸开去，一圈一圈，按离自己距离的远近来划分亲疏，并根据亲疏远近来进行行为选择。

[2] 彼得·德鲁克：卓有成效的管理者[M]．许是祥，译．北京：机械工业出版社，2009．

基于契约信任的基本原则

有一组数字让我们惊讶，日本调查公司东京商工研究机构数据显示，全日本超过150年历史的企业竟达21 666家之多，而在2020年将又有4850家满150岁，2023年将又会有7568家企业满150岁……而在中国，最古老的企业是成立于1538年的六必居，之后是1663年的剪刀老字号张小泉，再加上陈李济、北京同仁堂药业以及王老吉三家企业，中国现存的超过150年历史的老店仅此5家。[1]

惊讶于这组数据的同时，很多学者开始探究影响日本企业长盛不衰的因素，我们相信影响因素一定很多，但是其核心的影响因素有三个：专注、长期主义、家社会。在三个核心要素中，最关键的是日本企业是一种家社会企业。所谓家社会企业，是指一方面要照顾家庭成员，另一方面要照顾员工的利益，而员工利益长期保障的契约机制的建立，让日本企业能够长盛不衰。我们必须明确的一点是，长期信任（基于契约的信任）在企业持续发展中不可或缺，其关键在于如何在组织内外有效建立信任。

企业设计正式契约时，一方面要考虑其制度刚性，另一方面要关注非正式契约的影响。对非正式契约的关注与满足很可能缓解正式契约的刚性弊端，并成为与正式契约互补且增进主体间信任的重要机制。非正式契约带给主体的影响是，能够增进主体之间的满意度、承诺感及认同度，牢固的心理契约关系使得主体之间形成高承诺的关系，个体会得到充分激活。我们认为，基于契约信任有一些基本原则需要遵循，具体如下。

持有各主体平等协作的理念

首先，契约应该隐含各主体的地位平等，他们是彼此互为主体的价值主体，不存在主客体关系，你是主体，我们也是主体，我们是共生的。其中一方不会因为另一方的权力而改变自己的自由意识，可以说，契约关系平等、互为主体是契约最内在的要求。同时，契约应该是在相互意见一致的基础上达成的“合意”。契约的设计一方面要使得人们能够自由选择各自行动，另一方面需要避免出现各主体都不期望的结果，契约的约束条件也要充分反映各主体平等协作的理念。

技术穿透保障契约机制

建立契约信任机制需要考量数字化时代及快速更迭的技术背景，采用科学合理的技术方式，让技术穿透于契约设计中。现在数字化技术、自动化程序、区块链技术等大量更迭出现，为信任机制的建设提供了“信息无疑”的保障。

技术给契约设计带来的积极变化包括两个方面：一方面，技术的创新应用重构了组织与各合作伙伴之间的价值关系，催生出更多元的数字化生态。小米的生态链建设中，采用“竹林生态”的模式，作为根系为生态链公司提供养料，输送产品方法论、价值观、共享数字、平台资源等，而生态链公司则创造高性价比的产品，反向增加小米生态能力，二者互为“价值放大器”。据悉，小米生态链2017年销售额突破200亿元，而且可穿戴设备市场占有率第一，小米还接连斩获iF金奖、Good Design best 100、红点Best of the best三大设计大奖，实现工业设计大满贯。小米和生态链合作伙伴的价值关系得益于技术，反过来也促进了各行业产品、模式的“颠覆式”进步。

另一方面，技术能确保各个主体在信息上平等，而且可以尽可能地利用一切信息资源。交易的基础就是信息，技术给契约信任的裨益是它能使数据对所有主体公开，整个系统信息高度透明，这能提升信息获取的及时性、全面性及准确性，有利于提升协作效率，降低交易成本。

使各主体在感情和精神上紧密相连

对于契约缔结的各主体，组织内、外成员需要辅以充分的情感、精神支持。组织信任既来自信息透明，又源于情感因素。

各主体之间的协作应该是心与心的交换、心与心的托付，这样才能在契约的联结下，真正达到信任，真正地围绕顾客进行价值创造。可以说，今天企业家面临的最大挑战，不在于技术而在于心性。

设计柔性系统的契约体系

“至刚易折”，在有限理性、环境不确定性及信息不完全性的前提下，柔性灵活的契约体系显得尤为重要，这也启示，“柔性”这一元素需要考虑到契约的设计中。契约体系的柔性表现在契约缔结的某一方不能按时、按量、按质递交产品或服务时契约会被重新协商，柔性契约的目的是使各主体能适应环境的变化。

研究者发现少量契约柔性盛行于全球，柔性实践出现在供应链管理、外包及现代网络组织中。如在价值网络的契约关系中，存在着许多不同方式，由于可能存在短期或长期频繁交易，缔约主体企业时常与同一参与方以柔性方式约定重复联盟。但是，也需要注意，柔性是为了更好地应对环境变化，而不能成为主体机会主义行为通行的方便之门。

契约体系的系统性表现在契约设计不但要关注正式契约，也要将非正式契约嵌入契约体系中。比如心理契约，组织间关系除了正式的契约关系的期待外，还有些未公开说明的相互期望。有些时候，心理契约的作用甚至比纸面契约的作用要大，不少研究也表明，心理契约有助于维护组织间关系，而且能培养信任感，进一步推进合作。

确保实现各主体的价值创造、价值评价与价值分配

契约信任的最后一个基本原则就是使得价值网络各主体之间能高效协同，而这其中最关键之处又是要建立符合各主体心理预期的价值创造、价值评价与价值分配机制。

这一原则启示，契约设计的过程中需要注意以下三点：

其一，充分尊重各主体的身份平等性，在此基础上，依据风险承担、价值创造、互惠互利的标准对各价值主体进行评价机制的设计。

其二，价值评价与价值分配要有一致性，在达成共识的价值评价上，按照公平、公正、公开原则，依照原始的共同约定的价值分配方案执行。

其三，整个过程需充分考虑契约主体之间的关系性，因为信任不仅来源于制度保障，更是一种情绪感知。

要充分结合各主体之间的关系来设计契约体系，综合利用正式契约与非正式契约，从而以契约组合的方式推动价值创造、价值评价和价值分配的良性循环。

[1] “转型投资家”微信公众号，2019-05-06。

第五章 组织内协同

企业的组织就像是一幢房子，当一个组织变大时，房子中的墙和门就增多，这些墙和门会阻碍部门间的沟通和协调。而为了加强沟通和协调，你必须把这些墙和门拆除。

——杰克·韦尔奇（Jack Welch）

组织结构的重组是实现组织内协同的关键一步，在此之后，组织内个体会有更清晰的责任和角色认知。重塑的责任体系和角色认知帮助组织员工在心理、思想和行为层面去认同和实施协同。在责任与清晰的角色认知下，个体还需要有更多的适应性行为，才能更好地适应外部环境与组织结构、战略调整，并促进组织内协同。

在腾讯内部，有一种管理模式是“赛马机制”，它的本质就是团队之间的相互竞争，最后将资源对优质团队进行倾斜，这种机制使得腾讯优秀产品频出。微信就是该模式产生的产品，由广州邮箱团队研发。赛马机制在很多互联网公司也发挥了重要作用，它能高效率地催生出现象级产品。

赛马机制在解决某些问题上的确具有重大的突击力与创新力，但其带来的负面影响也同样值得深入思考。赛马机制造成了大量的资源冗余与浪费，很多赛马者高估了创业的成功率，他们的大多数项目并没有很好的成果，这不但造成了资源的浪费，而且造成了赛马者的心理创伤，可能对后续工作造成影响。

赛马机制使得各团队之间信息隔离，形成“信息孤岛”“知识孤岛”和“资

源孤岛”，有效的知识、资源得不到充分的利用。例如，在A团队内已经具备现成的成果或知识，但B项目团队对此不知，还需要重新开发。如果赛马机制不能持续地产生新产品，那么这种模式会造成越来越多的资源耗费。其实，在与腾讯高管的交流中，我们发现，腾讯内部也开始重新审视赛马机制的问题，开始组建专门的团队去探求协同与竞争的合理分配，并追求更好的协同效果。

2018年年底，腾讯高级执行副总裁汤道生宣布在“云与智慧产业事业群”（CSIG）放弃实行赛马机制。在赛马机制已有如此多成功案例的情况下，腾讯内部开始转向组织内协同，这让我们感受到组织协同的重要性与迫切性。而很多企业的实践，让我们得出一个判断，在今天核心不是分享，核心是协同。

组织结构重组

我们从2012年就开始关注这样一个话题：在不断更新的互联网技术之下，组织的新形式到底是什么？我们走访了23家企业，对每一家企业都做了深入的交流和研究。这些研究让我们深深感受到：大部分企业都展开了非常多的调整。

比如，海尔创造的“人单合一”模式，最大的价值就是让一家大型制造企业拥有个性化定制能力。海尔从组织形式上做出创新，有效支撑了海尔“网络化战略”“用户乘数”“智能互联工厂”等战略目标，并获得了业绩的持续增长。

在哈佛商学院的课堂上，张瑞敏指出，“当年我们砸了冰箱，现在我们砸了组织，我们砸组织这个举动比当年砸冰箱要艰难得多，而且意义深远得多。”这一系列操作也挑战和颠覆了许多经典管理学中的组织思想和管理原则，组织模式的调整使得海尔在大协同时代更有战斗力。

华为在今天已经是家喻户晓的全球领先企业，它能取得今天的成绩，是源于早在创业初期就设计了自己独特的组织模式——财富分享计划与权力分享计划。为了适应技术与环境的要求，华为的组织结构也在不停地“微调”。比如，因为行业变化与技术创新的要求，华为对董事会原有的四大委员会（战略与发展委员会、人力资源委员会、财经委员会和审计委员会）做出了适当调整，将战略与发展委员会的权力下沉至各事业群或事业部（BG/BU）的执行管理团队（EMT），将人力资源委员会与财经委员会合并至平台协调委员会，而审计委员会依然保持独立，并且高度集权在

集团。

这种调整使得华为能更好地从管控型转向服务与支持型，也让机关能更好地与一线协同作战。任正非强调，在华为的数字化转型中，平台部门要打开大门，要保障信息的透明、公开与共享，让业务组织进来协同作战。

温氏集团的“公司+农户”模式。温氏作为一家农牧企业，市值超过2200亿元，为什么有如此高的市值？温氏走出了一条新模式之路，即把56 000个家庭农场链接到一起，进行可视化、集约化管理，同时分布式作业，解决了农业中挑战最大的几个要素：成本、土地规模的有效性，以及食品安全。

温氏在创立之初，就把公司设立成一个基本的平台模式，为农户提供养殖方案、饲料，农户养好的猪、鸡回收，再帮助农户销售出去。一个镇的农民都在与这家公司合作，使得它成为一家市值最高、养殖规模最大、最具发展能力的农牧企业。

与温氏股份董事长温志芬交流时，他介绍说，温氏早期就知道企业想做大，不能仅仅靠自己，更要协同发展。因此，温氏一开始就选择了“公司+农户”的模式。经过一段时间的发展后，这一模式升级为“公司+家庭+农场”，核心是实现农民与公司的双赢。

在温氏内部，用温志芬董事长的话说，“让所有创业人员都感觉到我们不是被雇用的，我们自己就是老板。这样一来，大家进公司工作的时候会非常卖力。”从温氏的发展中，我们也看到，温氏关注所有人的利益，

当协同更能贡献组织绩效的时候，与所有利益相关者价值共创、共同成长变得尤为重要。^[1]

组织结构应该如何调整呢？在传统的组织结构设计中，有几个基本要素需要关注，即分工及角色、工作专业化、部门化、管理幅度、集权与分权、正规化及命令链等。从组织结构设计的发展来看，企业界依次选择了泰勒制、福特制、丰田制与海尔制。

泰勒制的原则是分工，将劳动分解为若干单元，从科学理性层面来管理企业。而福特制在泰勒制的基础上增加了流水线作业，但核心还是分工。相比较于福特制，丰田制有了较大的进展，提出了“精益生产”的概念，而精益管理的核心却是需要组织成员之间的协同。因而，丰田公司开始设计团队合作，让工人、技术人员和管理者紧密结合，通过柔性的方式及时对顾客需求做出反应。海尔制的核心是人单合一，充分结合了开放与共享的原则，让员工能将自身价值、顾客价值与企业价值结合在一起，通过组织成员间的协同来创造价值。

今天的企业已认识到，科层制的组织结构需要被打破，新的赋能的组织结构需要被构建。组织结构重组不再以企业为中心，而是以顾客需求和用户价值为中心。组织结构重组的结果要使得组织员工有更好的热度、资源和能力去满足顾客的需求。

首先，组织结构的重组应该能适应未来环境。

其次，组织结构必然要反映战略。从腾讯的发展中，我们也能看到这一点。根据业务和战略的要求，腾讯的组织结构依次经历过职能制、多业

务职能制、业务系统制及事业群制，这些组织结构的调整都是为企业战略而服务。正如著名管理学者钱德勒（Chandler）所说，“战略决定结构，结构跟随战略。”

最后，组织结构的重组必然要符合协同的要求，例如组织结构共享化、去中心化、无边界化。例如太阳能发电行业的领军者天合光能的“平台+创团化”变革、韩都衣舍的“大平台+小前端”及海尔的自主经营体等。

组织结构设计最根本的原则就是以顾客为导向，为组织员工提供服务支持、资源供给、价值评估与愿景激励。

[1] 陈春花，赵海然．共生：未来企业组织进化路径[M]．北京：中信出版集团，2018．

责任与角色认知

在组织管理中，个体都是有自由意志的。个体在不断释放、放大自己的自由意志时，必然会对其他人造成影响，也受到其约束与冲击，因而满足很短暂，过程很痛苦。为了实现个体的自由意志，他需要与别人合作，协同反而会更好地满足个体的自由意志。

如果能按照整体目标与成果的要求，调整每个人的动机与行为，协同体系就成了“正式组织”。在协同体系下，各种因素应运而生，如价值观和文化、行为规则、责任体系和角色认知等。在这里，一个自由意志的人开始有了社会元素，开始了解并遵从与别人的约定。^[1]

在企业实践中，透过很多案例的观察发现，基于协同的责任和角色认知将贡献更多的价值。例如，在人力资源管理上，华为、腾讯、阿里都倾向采用人力资源三支柱，即人力资源业务伙伴（HRBP）、专家中心（COE）和共享服务中心（SSC）。

很明显，三支柱之间需要协同才能发挥价值。人力资源业务伙伴需要懂得人力资源知识，也要了解业务，时刻与业务部门协同。专家中心需要利用专业知识与战略协同，能够积极推动变革，构建组织能力，它一定是与组织多部门一同工作。共享服务中心更是为了知识分享和协同而存在，共享事务、共享资源，以技术、数据为基础实现组织内协同。

在与腾讯高层管理者的交流中，我们了解到，腾讯为了解决组织内部的协同问题，在2017年进行了一次大的组织结构调整。腾讯将“云与智慧

产业事业群”（CSIG）独立成事业群，用以推进业务协同及相应责任体系的建立。比如，原来一个客户可能与多个团队进行合作，在采购产品时也会有多份不一样的合同，各团队都是一个分散的责任体系。但是在协同后，各个团队组建在一起形成了一个界面的服务，即形成了一个协同的责任体系。腾讯打通多个产品整合业务流程，并以一个界面去服务，能让客户更放心，也使得顾客服务效率得到极大程度的提高。同样，腾讯的平台与内容事业群（PCG）部门调整亦是为了推动内部协同，对社交平台、内容产业及技术进行融合，并形成利益上的捆绑。

京东非常关注技术的作用，刘强东甚至认为，未来只有三样东西——“技术！技术！技术！”而技术之下最为本质的就是整合和协同，通过技术展开充分的数据、知识、资源共享与协作。《京东人事与组织效率铁律十四条》指出，“跨部门协同各方必须主动分享其他部门可能会用到的相关数据，包括资源投入、项目进展、业务管理或其他需要参考的关键数据（涉及敏感数据除外），以实现信息分享透明化。”^[2]京东还要求管理者时刻与下属协同，保持战略与资源的开放性。

在传统的分工理论下，个体的责任体系来自于自身的角色。他的认知就是把自己的分工角色做好，也就是完成自己在岗位上所被期待的一系列的行为模式。但在今天，组织结构和流程发生变化的情况下，**个体扮演着多重角色，不但要做好自己的工作，还需要配合别人协同做好多个任务。为了更好地与别人产生协同，个体还需要克制自己的欲望与行为。**

协同的责任体系不仅仅是个体自身的责任体系，更多的是与他人相关、协同的责任体系。有效的协同团队总会使得成员担负起更多的责任，

包括勇于领导团队的责任、为团队成员赋能的责任、配合团队成员获得绩效的支撑责任等。在新希望六和，我们常说的一句话是：有人负责，我配合；没人负责，我负责。这也是这家公司可以面向互联网转型成功的原因之一。

[1] 切斯特I巴纳德．经理人员的职能 [M] ．孙耀君，等译．北京：中国社会科学出版社，1997．

[2] 京东人事与组织效率铁律十四条 [EB/OL] ． [2018-11-02] ．搜狐科技．http://www.sohu.com/a/235819293_99922725．

个体适应性行为

个体有清晰的责任和角色认知后，会在组织中产生一系列行为。我们将有利于组织内协同的一系列行为称为“适应性行为体系”。适应性行为是一个人为了适应环境而求生存的能力，它的重点是满足自我的需求，也满足环境与社会需要。“适应性行为体系”包括同理心、数字化工作行为，以及“秀”和“赞”行为与网络关系构建。

同理心 同理心是一个心理学上的术语，它一般是指“换位思考”“设身处地地想”“共情”等。

组织内协同管理，遇到的关键挑战就是组织内部能不能把“部门墙”拿掉，能不能真正让每个部门的成员在整体系统中去创造价值。这其中的关键又是“同理心”，如果组织成员具备同理心，大家就更能彼此了解对方的思维、想法和感受。这种同理心使得员工有更多的亲社会行为，更愿意支持和帮助对方，也会产生更多的行为模仿。当组织成员具备同理心时，更容易形成团队认同感。

在《刷新：重新发现商业与未来》^[1]（Hit Refresh:The Quest to Rediscover Microsoft's soul and Imagine a Better Future for Everyone）一书中，微软CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）指出，“无论是在拉丁美洲、中东还是美国的某个城区，在和人们见面时，我们都会去试着理解他们的思维、感受和想法。身为一位有同理心的父亲，加上探究事物核心和灵魂的渴望，使我成为一名更好的领导者。”

但同样需要注意的是，同理心亦不可过头。过度的同理心也不利于组织协同，带着同理心做出决策可能使个体错失最佳的理性方案。而且同理心会耗费个体认知资源，认知资源理论告诉我们，认知资源是有限的，当同理心行为过多时，它必将使得员工情绪耗竭与同情疲劳，这也会影响员工工作。

数字化工作行为 技术一直在推动世界的变迁，物联网、云计算、大数据、人工智能、区块链等将世界打造成了“数字场所”，而组织也相应成了“数字工作场所”。

数字化管理是大势所趋，基于算法的精确匹配与计算已全面波及组织管理，包括招聘、培训、绩效、薪酬、福利等各个领域，而且以后会日趋深化。个体会有各种各样的数字记录，包括工作流程、工作绩效、知识行为、社会关系等，每一个员工都会有自己的“数字画像”。

在员工的数字化工作行为上，京东对员工行为数据、过程数据进行采集，通过平台和大数据分析，让管理者随时查看涵盖员工生命周期的即时数据，并着手研究商业智能，在招聘、人才画像、智能推荐、高潜盘点等方面，实现真正的大数据分析。^[2]

员工能随时随地地了解和认知自己的工作状态，以及与优秀标杆的差异性，这都能极大地提升个体的工作与协同效率。但同时，组织需要密切关注数字化行为的保密与安全问题，以及员工隐私和安全的保障。

“秀”和“赞”行为与网络关系构建 我们发现，影响协同绩效的很大一部分原因是来自于组织成员之间构建的相互影响的行为体系、非正式关系

与人际网络。

在线场景中，无论是生活经历还是工作成果和感悟，员工更容易有机会去展示自己的才华，将之“秀”于网络，产生线上“秀”行为。这种秀行为其实是员工对工作生活状况的表达，是组织需要重点关注的内容。一个员工的秀行为会产生出两种可能：一种可能是他的内在需求需要得以释放，这需要组织给予特别的关注；另一种可能是他的秀行为越多，其价值感或贡献会越大，其在组织中的嵌入度也会越高，与组织之间的价值型关系也越牢靠。这种数字化的“秀”数据不仅是员工内心自由表达的记录，更是员工管理的重要事实和数据基础。

跟随着“秀”行为，其他员工会依据“秀”的内容与“秀”员工发生互动，会产生相应的“赞”行为。“赞”行为是个体出于对秀者发表内容的认同和欣赏而发生的线上点赞行动。为了更好地协同，个体的适应性行为体系不仅需要“秀”行为，更需要“赞”行为，只有你尽量不断给他人点赞，他人才愿意超越分工，全力以赴支持你。

梅奥的人际关系理论早就告诉我们，任何组织中都有非正式组织，正式关系结构下夹杂着复杂的非正式关系结构。梅奥也指出，组织人际关系的成熟也是组织有效的重要标志。今天技术和数字化元素，使得组织中产生更多的社会情感联系和心灵交流。正是这种情感联系和心灵碰撞使得个体更愿意发生协同行为，更愿意超越组织支持去发挥自己的主观能动性。德鲁克提及，组织需要构建正确的人际关系，而这其中有四项基本原则，包括互相沟通、团队合作、自我发展及培养他人。^[3]这些原则使我们相信，有效的网络结构和人际关系是组织内协同的充分条件。

[1] 萨提亚·纳德拉．刷新：重新发现商业与未来 [M] ．陈召强，杨洋，译．北京：中信出版集团，2018．

[2] 王骞．京东 | 人力资源数字化转型的实践 [EB/OL] ．
[2018-09-15] ．搜狐科技．https://www.sohu.com/a/254077964_183808．

[3] 彼得·德鲁克．管理：使命、责任、实务（实务篇） [M] ．王永贵，译．北京：机械工业出版社，2009．

新价值体系

组织内的协同得以实现，最后需要解决的是价值体系与价值关系的问题。这个问题也对组织成员提出了更高的要求，协同本身就要求企业设立支撑协同的价值体系，以及形成新的组织习惯。

个体与组织的关系重塑 在巴纳德所提的组织合作系统中，强调组织目标处于核心地位。^[1]巴纳德这样描述：组织是由于个人需要实现他自己在生理上无法单独达成的目标而存在的。而互联网时代的情形完全不同，有创造力的个体是由于组织需要实现它自己无法达成的目标而存在的。组织实现其目标一定要依附于有创造力的个体。^[2]

现在，个体与组织的关系更倾向于呈现一种共生关系，传统的“企业+雇员”的形式受到了冲击，组织内工作不一定全部依赖于全职雇员来完成，而将通过多元化的工作主体和方式来完成。员工也不再是局限于某一具体领域或具体组织的工作个体，他可以跨团队/组织提供知识、技能和服务。而且，越来越多的人更加期待自由和非雇用关系。在这种情况下，协同管理肯定需要有新的价值体系，亦即个体与组织的共生关系。

我们不能再以传统的“组织强，个体弱”的观点审视两者关系，也不能让个体意志凌驾于组织意志之上，两者的重塑关系应是共生，互为主体，彼此贡献价值。一方面，组织要将优秀的个体集合到组织平台上，并提供个体成长与释放能量的空间，给予个体充足的授权、资源与支持。另一方面，个体也要充分发挥自己的创造力，与他人合作和协同，注重自身的价值贡献，为组织发展贡献价值和提供支持。

新文化价值观驱动 互联网技术背景下，很多组织调整了“硬”的组织结构，利用各种数字化和技术手段，构建新的责任体系和角色认知以帮助组织员工更好地协同。而在这些调整的过程中，我们发现，取得有效成果的企业，都是因为其企业文化做出了相应的改变。

我们继续深究其变化的内核，发现其企业文化中都内含了开放、包容与利他的价值取向。组织协同的基本要求，就是合作和开放，而利他则是协同的一个基本理念。因此，**开放、包容、利他正是协同需要的基本价值观。**

小米非常强调共生模式，在组织内传递竹林生态的思想，并在组织间构建了强大的“生态链”。事实上，小米的“共生关系”不仅存在于其与外部组织之间，也存在于小米产品与“米粉”之间，更存在于小米内部团队之间。也只有如此，价值链才构成了相互信任的共生体系，个体才能融入其中并收获价值链或共生网络的价值。

新文化激发“新激励系统” 组织要获得协同管理的绩效，就需要构建新的激励模式，而不是采用传统的绩效管理。

例如，微软之前在绩效管理上采取“强制等级排名”，这其实严重影响了协同效果，导致成员之间无法形成开放和合作的氛围，进而导致企业面对环境变化无法做出有效的回应。因此，微软进行了绩效变革，重塑新的绩效体系，并强调三个维度，即促进合作、帮助成长、奖励价值。

在促进合作上，微软关注组织员工是否借力或助力他人，主要围绕三个维度展开：第一，你是否整合、利用了前人的工作成果？第二，你是否

为他人的成功做出了贡献？第三，你自己的贡献是什么？在这三个方面做好了，个体的协同意愿和协同能力也会稳步提升。同时，在微软的新价值体系中，绩效管理取消评价，更关注于员工学习、发展和创造价值的指导性对话。在这个新的绩效体系下，员工只要真正做出了价值创造就会得到奖励。这种价值创造不仅表现在自身贡献上，还表现在促进他人贡献上。

这种激励价值创造的体系，不仅对员工目标达成做出贡献，也对组织其他成员的价值创造或目标达成做出贡献，这样的激励模式推动了组织内协同的高效实现。

[1] 切斯特I巴纳德．经理人员的职能 [M] ．孙耀君，等译．北京：中国社会科学出版社，1997 ．

[2] 陈春花．激活个体 [M] ．北京：机械工业出版社，2016 ．

第六章 组织外协同

新的全球性商业规则是：要么协作，要么灭亡。

——唐·泰普斯科特《维基经济学》

技术使得组织间的关系遵循“离散程度越高，价值集中越快”的逻辑，在组织间协同时呈现了惊人的价值创造力。正如《维基经济学》所判断的一样，“新的全球性商业规则是：要么协作，要么灭亡。”^[1]在数字技术的帮助下，价值创造和价值获取的方式已经完全变化，这种变化的力量正在重新定义每一个行业。这种改变的力量也帮助企业展开全新的发展模式，其中最核心的特征就是，企业的经营重心由内部转向外部，借助于价值合作伙伴，企业可以为顾客贡献不断拓展的价值。

^[1] 唐·泰普斯科特，安东尼D威廉姆斯．维基经济学：大规模协作如何改变一切 [M]．何帆，林季红，译．北京：中国青年出版社，2012．

价值拓展

随着组织外协同的展开，价值开始在各个行业拓展并迅速改变商业的未来。以零售业为例，传统的零售业最核心提供的价值是，在一个卖场里尽可能地提供商品，并确保商品价格合理、品质有保障、方便顾客购买。“新零售”借助于零售企业与制造企业、数字技术企业、电子支付企业，以及物流企业之间的广泛协同，让人们不再受卖场面积的影响，可以在线获得大量商品的信息和选择权，人们也不需要来到店里，而是直接在线购买，并借助于物流在家里获得商品，而卖场也成为顾客全新的价值体验中心。

然而，在互联技术冲击最大的零售行业里，7-Eleven保持了自己的强劲增长，其效能甚至超过阿里巴巴，真的是令人惊叹。^[1]

7-Eleven日本公司有8000多名员工，2016年创造了近百亿元人民币的利润，人均创造利润接近120万元人民币，堪与阿里巴巴比肩。后者2016财年3.6万多名员工，创造了427亿元利润，人均创造利润117万元。

7-Eleven在全日本开有18 572家连锁店，其中直营店只有501家，每天有超过2000万人次光顾7-Eleven，享受24小时全天候和全渠道的便利服务。看到这里，你一定觉得7-Eleven的确做得太好了。不过更厉害的部分在于，7-Eleven基本没有多少自己的直营商店，也没有一个工厂是自己的，更没有一个配送中心是自己的，却成为近百亿元人民币利润的零售企业。

作为日本零售业最大的B2B共享经济体，7-Eleven用自己独特的价值主张，为每一个合作伙伴打造了一个共享的平台。7-Eleven日本公司只聘用了8000多名全职员工，其余人员全部都是加盟店、制造商和供应商的雇员。7-Eleven日本公司在已经开店的区域中设有171家专用工厂，几乎所有工厂都是由制造商或供应商投资，配送车辆也是如此，它们以高频率将商品配送到各加盟店的150多座物流中心。

7-Eleven既是共享顾客的平台，也是共享信息、共享物流、共享采购和共享金融的平台。7-Eleven作为一个共享经济平台，为所有参与方创造了巨大的商机。亚洲最大服装零售商优衣库线上的订单，可以到日本大部分7-Eleven商店自提，这极大地方便了顾客，消费者不用在家等收快递，可以选择离家或者办公地点最近的7-Eleven便利店收货。

正是7-Eleven实现了对顾客15分钟便捷购物，以及对利益相关者的信息、物流、采购和金融共享的价值拓展，才使得自身在传统零售被新零售洗牌的时期，稳健增长。7-Eleven自1974年创立以来，即使遭遇日本经济严重衰退时期，仍能保持连续41年的增长势头。

[1] 本多利范．零售的本质 [M] ．北京：中信出版集团，2019 ．

互为主体的共生模式

中国企业在“压缩式”的发展进程中，经历过竞争的泥潭无法自拔，共生营销、协同营销也曾被经营者所重视，但在纵横协同尝试的过程中，绝大多数企业遭遇了失败。但是那些坚持长期主义，与合作伙伴共生长成长的企业，却超越了竞争与变化，成为佼佼者。如果仔细研究过去的企业发展历程，不难发现，这些可以长期发展的企业，是因为其长期主义的价值观能够在一套模式或者技术框架下，让合作伙伴共生长得以实现，如前文介绍的7-Eleven、华为、温氏集团、海尔等，它们依靠自身的能力创造出一个共生的模式。

今天，在数字技术的帮助下，利用“互联网+”支撑下的协同行为，企业可以更大范围地获得共生的平台，也更容易参与到共生协同发展的价值网络中，获得远离竞争的价值创新。如行业内的联合图存、跨行业的互补协同、企业间嵌入式协同、价值链上下游协同、区域模块化制造等都是一种共生性的尝试，互联网技术的发展为这场社会变革带来了可能，更使得企业“超越竞争”的夙愿得以达成。^[1]

立足“共生”才可超越竞争 企业如何才能保证自己走在正确的道路上？答案是：建立分享与共生模式。只有这样才可以激活生态圈，所处的商业生态圈也才可以内外同时成长，可持续成长，进而更有生命力。每一个“共生系统”中的主体都要在机制创新、产业协同、内外资源整合中自我否定、自我转型、自我变革，做到敢于放弃、敢于创新、敢于挑战，进而实现分享和共生，实现自我成长，自我超越。因此，数字化时代不仅仅是

加速度的“量变”，更是底层商业和战略逻辑的“质变”。

“共生”让企业回归顾客价值 经典战略体系是围绕“主要战场”和“如何制胜”两个问题而展开的，而对于两个问题的回答需要从以下三个方面展开：产业条件（可做）+资源能力（能做）+优势选择（想做），这是工业时代“竞争逻辑”关注的方面，并一度被商业教科书奉为金科玉律，而在数字化时代的“共生逻辑”之下，以上三个方面被逐一打破。

第一，“可做”的产业条件被“跨界”所打破，国内两大互联网巨头阿里巴巴和腾讯，早已经水乳交融，无法辨识其是深耕于电商还是社交领域；第二，“能做”的资源能力方面被“链接”所突破，前提是企业具有链接和整合资源的能力，互联网平台使企业不再需要拥有房产，只需要链接成千上万的房主，撬动商业生态内的“资源”，就可以进军酒店行业；第三，“想做”随着“可做”和“能做”而无限延展，不再局限于过去的行业和资源，企业开始有新的机会进行价值主张的赋予，耐克从运动鞋的售卖到运动数据的管理和分享就是一个典型案例。[2]

以上三个方面为何能发生根本性的转变？其根源是核心立场的转变，“竞争逻辑”的立场在于“企业”，而“共生逻辑”的立场在于“客户”，从而实现了“以企业为中心”向“以客户为中心”的根本转变，更加注重客户新的需求、价值主张、价值增值等，响应了数字化时代下回归到“以人为本”的层面上来。

“共生逻辑”激活群体智慧 “共生逻辑”背后激活的是群体智慧，而关于群体智慧的两个实验，可以更好地说明群体智慧优于个体智慧。

统计学家弗朗西斯·高尔顿（Francis Galton）设计了一个智慧实验，是在英国普利茅斯的乡村集市上，让围观群众猜测一头屠宰且去掉内脏的公牛重量，结果是群众猜测结果的中位数，是最接近于公牛真实重量的，优于任何围观的养牛行家的猜测。曾任职于微软的巴伊兰大学众包研究员利奥尔·左雷夫（Lior Zoref）再现弗朗西斯的实验，将一头牛牵到了TED大会，请观众估算牛的重量，结果是均值（1792磅^[3]）和真实的重量仅仅差了3磅。

英国物理学教授兰·费雪（Len Fisher）在《完美的群体：如何掌控群体智慧的力量》（The Happiest Toddler on the Block）一书中指出，“即便每个个体都只有60%的机会得出正确答案，但在一个17人的群组中，多数人正确的机会将会上升到80%；而在一个45人的群组中，多数人正确的机会将会上升到90%。”^[4]

互联网创造了无数有利于群体智慧发挥的场景，因而群体中的个体可以更加便捷地构建“共生系统”，提供更好的创造顾客价值的解决方案。

创建“合作主体的共生系统” 德鲁克在《功能社会》中指出，“组织不是为自己而存在的，组织是手段，每一个组织都是为了执行一项社会任务的社会器官。”企业要确保构建或是加入一个“共生系统”，找到自身“不可或缺”的定位，和其他主体形成“价值共生”，就有能力应对“不确定性”，有机会获得协同发展。机会不会让企业持续成功，因为机会稍纵即逝，唯有共生长，并让相关主体共享价值，成功才可持续。

得以强劲增长的优秀企业，深入分析其背后的增长驱动，共同点就是以“共生”替代“竞争”。以腾讯为例，业务的边界越来越模糊，在3Q大战压

力之下开放战略让腾讯越做越强。而阿里巴巴建立了共享价值的商业平台，提供了中小商户可以便捷地开设网店的平台，从而缔造了一个又一个“双十一”商业神话，在其构建的商业模式中，并未考虑如何打败竞争对手，而是让更多的利益相关者主体在阿里巴巴平台上共同成长，互为主体，这就是“共生逻辑”[5]，其商业模式就是构建“互为主体的共生系统”。

随着产业条件的调整和资源能力的充足，以及顾客需求的转变，新的四种战略业态应运而生——链接器、重构者、颠覆者、新物种，从而导致很多新的机会产生，新的概念涌现，[6]呈现出新的机遇和生长空间，这也是工业时代到数字时代的根本改变，其背后的认知逻辑是由“竞争”到“共生”的转换。企业现有的核心要素发生了改变，新增了供应商、制造商、终端零售商、中间商，还有用户，共五要素，集合了以上要素的企业被认为是“价值共同体”。作为新范式的价值共同体，对管理者的要求也相应转变为构建“合作主体的共生系统”[7]。

[1] 陈春花．共生长，远离竞争的价值创新 [J]．销售与管理，2015（11）：15．

[2] 陈春花，廖建文．打造数字战略的认知框架 [J]．哈佛商业评论，2018（7）：119-123．

[3] 1磅 = 0.453 592 4千克。

[4] 兰·费雪．完美的群体：如何掌控群体智慧的力量 [M]．杭州：浙江人民出版社，2013．

[5] 陈春花，朱丽．激活组织七要素：从个体价值到集合智慧 [J]．珞珈管理评论，2017，16（4）：1-14．

[6] 陈春花．中国企业管理重构要从竞争逻辑转向共生逻辑 [EB/OL]．

[2018-08-08] . 人民网 . <http://finance.people.com.cn/n1/2018/0808/c1004-30217357.html> .

[7] 陈春花 . 7-11带来的新零售启发：效率依赖于共生平台系统 [EB/OL] . [2018-01-15] . 人民网 . http://www.sohu.com/a/216735806_330810 .

组织集群

组织集群在组织间构建，是一个更具拓展性和价值增值的群体。回到客户端去看，一个组织集群，就是多个完整而又不可分割的组织，每个组织承担不同的价值创造部分，最终呈现“ $1 + 1 > 2$ ”的组织间协同优势。

组织集群的形成 组织集群是一个系统自组织的过程。它有三种类型：

第一种是蜂窝型，蜂窝型组织集群由处于不同的生产链体系中，不同生产环节的小企业组合而成。处于产业链中的小企业如同“蜂窝”中的小单元，用彼此紧密相连、相互衔接、相互信任、利益共享的方式，完成对某一产品的生产，一般呈现在劳动力密集和传统的轻型加工产业中。

以义乌小商品市场为例，2018年义乌小商品市场已实现4523.5亿元交易额，^[1]义乌已经成为全球最大的小商品集散中心，并被联合国、世界银行等国际权威机构认定为世界第一大市场。^[2]

第二种是专业市场型组织集群，这种组织集群的特点是，需要依附于专业的销售网络或是市场，形成“前店后厂”的组织集群形式。这种类型的组织集群，通常会形成同质化、有限差异化的产品，一方面具有成本优势，另一方面可以保证集群内企业的利润空间。

如日本的7-Eleven并非互联网企业，但是在互联网时代却呈现了高效的价值创造，它实施“前店后厂”，很早就把前店后厂的供应商、加盟商、服务商全部组合在一个大的数据平台上，同时能够很好地满足顾客需求。

7-Eleven的盈利重点在于，提升单店的销售额和毛利率，从而通过规模化连锁经营，降低店面的边际成本。截至2016年年底，7-Eleven在全球17个国家和地区拥有61 554家门店，成为全球当之无愧的连锁便利店集团。[3]

第三种是主企业领导型组织集群，这种组织集群的特点是，具有一个有控制能力的领导型组织，这个组织在分工和协作中具有强势的垄断地位，具有超市市场契约条款的定制权，且可以凭借自身优势要求其他集群成员进行协同升级。这个主导的组织一般会最大程度地攫取整个组织集群的垄断利润中的大部分，用以支持产业升级和技术创新。

以大众所熟知的Nike为例，它在43个国家设有生产工厂，雇用人数近100万人。随着中国劳动力成本不断提升，越南已经取代中国成为Nike在全球最大的加工厂。由于Nike的品牌价值，这些加工厂面对Nike议价能力并不高。所以一旦代工国的劳动力成本提升，Nike随时可能进行转移，寻求更低的劳动力成本，保证其品牌的获利能力。可见Nike在组织集群中具有控制中心的地位，获得的是强势垄断地位带来的利润，这就是世界第一运动品牌Nike的奥秘。

组织集群的协同创新 大企业和小企业在技术创新方面的作用 and 地位，一直是后人在技术创新理论领域争论的焦点之一。大小企业其实在本质上并没有优劣之分，大组织有资源优势，小组织有灵活性和行为优势，而构建组织集群就是二者融合后探寻出来的大小企业优势互补的一种有效途径。如美国的硅谷、英国的苏格兰科技区等，都是激活创新活力和创新协同效应的有益尝试。

美国硅谷是知识经济的发源地，硅谷因为半导体工业集群而闻名，

101公路穿梭于硅谷，沿线聚集了多达8000多家的软件和电子科技公司。硅谷秉承“允许失败的创新，崇尚竞争，平等开放”的精神，成为世界上最成功的高新技术产业开发区。英国的苏格兰科技区坐落在苏格兰中部，该区聚集了大量电子生产和研发、销售公司，其产出的集成电路产品占据英国市场的79%，以及欧洲市场的21%。其就业人数达到4.5万人，占电子工业就业量的近80%。

[1] 2018年义乌市国民经济和社会发展统计公报 [R] . http://www.yw.gov.cn/11330782002609848G/bmxxgk/12330782684524904C/04_1/201904/t20190419_3876846_2.html .

[2] 义乌 [EB/OL] . 百度百科 . <https://baike.baidu.com/item/%E4%B9%89%E4%B9%8C/214555?fr=aladdin> .

[3] 7-Eleven在全球17个国家和地区拥有超过7万家门店，是全球最赚钱的 [EB/OL] . [2018-08-28] . 搜狐科技 . http://www.sohu.com/a/250423570_100036120 .

强链接

产业价值链的模式，在互联技术的影响下从线性、固化的供应链，向柔性的协同价值共同体不断演化，这一切都要求组织具有一种新的适应能力——“强链接”能力。

与顾客的“强链接”决定企业生死存亡 在淘宝、苹果AppStore、Facebook社交网络等云平台上，消费者已经是积极能动、有能力、有判断、有选择的“链接”价值共创者，他们的需求不断被激发出来，他们的参与能力也不断被释放出来，面对这样的消费群体，企业需要足够的强链接能力，方可与其共处。

如果存在一种好的交互途径，消费者可以成为与企业“强链接”的价值共创者。以消费者为中心，提供个性化产品和服务一直是企业的梦想，而互联技术构筑了梦想和现实之间的桥梁。谷歌地图的每个App都可以获取数据，消费者为了获取交通状况信息，选择上传交通数据，分享所在地理位置的交通现状，从而使谷歌地图的信息更加翔实，更好地为消费者提供个性化服务。在这种互动的过程中，消费者已经无限链接到了“柔性价值网”中。

“强链接”带来柔性价值网 在我们所做的长达26年的中国领先企业研究中，协同供应以快速响应市场和顾客，是一家企业领先的根本能力之一。

不久的将来，单向、僵化的供应链，将不再是企业间主要的发展模

式，而灵活动态的价值网络协同模式将变得越来越普遍并产生良好的成效。这有点像体育运动队的模式，为了迎战奥运会，组建国家队参赛，聚集最好的选手、教练、队医、设备及其他必要的构成要素。一个强大的国家队，一定是强大要素的组合，形成一个强大的价值网络，以确保在奥运会上取得成功。奥运结束后，比赛队伍解散。

这种动态的价值协同模式，其典型场景是：以一个任务、项目或订单为中心，快速涌现和聚合一批能够协同工作的企业或个人，每个角色都类似于各有专长的特种兵，任务完成后参与者迅速消退，临时性的“柔性共同体”自动解散。

“柔性价值网”贡献于组织外价值共创 凯文·凯利在《失控》一书中总结“蜂群思维”时指出，20世纪“原子”是科学的图标，而21世纪“网络”是科学的象征。网络思维的出现和网络技术的运用，使得竞争对手常常不在一个维度上，打败摩托罗拉的不是其他厂商而是谷歌的安卓系统，使实体购物中心受挫的不是其他商场而是以淘宝为代表的电商，未来颠覆汽车行业的不是同行业竞争者，可能是无人驾驶。“我们消灭你，与你无关。”^[1]这使得企业在互联网时代的发展逻辑有了全新的改变，即无法识别谁是对手，不同的组合带来全新的可能。^[2]

“柔性价值网”存在以下几个特征：第一，具有主体中心性，主体间关系由“强链接”构建，可以进行高效的资源交换，具有网络协同效应；第二，价值主体之间价值观相似，具有较强的信任关系，互惠协同；第三，具有开放性，边界模糊，可大可小，以保证价值网和外部的社会交换，以及灵活应变性；第四，主体间互动的原则是，价值共创和价值共享。所

以，“柔性价值网”可以快速响应消费者新的需求，可以允许其介入到产品设计、生产、交付全过程，甚至是以销定产的C2B模式，使得组织外协同可以实现高效率的价值共创。

“一切都在重构”，组织间关系也被彻底重构了，这是互联时代企业必须要面对的事实。企业处于一个更加互动、关联、开放的，类似于“生态系统”的格局中，所以企业的管理效率更加依赖于外部，组织绩效的获得也越来越依赖于外部。组织在这样的环境中生存，需具备“强链接”能力、构建柔性价值网以及形成共生逻辑，组织外协同已被时代赋予了全新的内涵。

[1] 刘慈欣．三体 [M] ．重庆：重庆出版社，2010 ．

[2] 陈春花，宋一晓，朱丽．不确定性环境下组织转型的4个关键环节：基于新希望六和股份有限公司的案例分析 [J] ．管理学报，2018（1）：1-10 ．

第三部分 协同管理的生成

我们的一生，就其形式而言，不过就是由大量的行为习惯、情感习惯、理性习惯堆砌而成的。这些习惯有体系地将我们的幸福与悲伤组织起来，令我们无法抗拒地走向各自的命运，无论这命运结果如何。

——威廉·詹姆斯（William James）

《习惯的法则》（The Laws of Habit）

第七章 协同价值取向及其塑造

人生的价值，应当看他贡献什么，而不应当看他取得什么。

——爱因斯坦（Albert Einstein）

战略管理学家安索夫在1965年将“协同管理”概念引入管理学界，但协同管理概念一直模糊不清，协同管理的理论也尚未成形。管理实践已经展示其生态协同的绩效，构建协同管理理论的实践基础开始涌现，在这样的背景下我们需要找到协同管理思想的哲学基础。

价值取向属于价值哲学的范畴，是主体在面对冲突、处理冲突和矛盾时，所持有的基本价值立场，是直接决定、支配主体的价值选择的关键。在价值链重构过程中，企业的价值取向是面对激烈的市场竞争进行价值重新分配，以及处理各种矛盾冲突的“定海神针”，因此，研究什么样的价值取向才可以激活个体，什么样的价值取向才可以凝聚更多的智慧，是“协同管理”创造价值需要解决的基本问题。

协同价值取向构建基础

价值创造、价值评价和价值分配三个环节，是组织管理的核心命题。由于预期是否产生价值创造，是协同能否展开的关键，因此我们在此基础上增加了价值预期。价值预期、价值创造、价值评价和价值分配对应着协同管理的四个环节——协同价值预期、协同价值创造、协同价值评价和协同价值分配，我们逐一进行价值取向分析和归纳。

构建基础一：协同价值预期

价值观匹配策略是筛选协同伙伴的关键因素。价值观会影响人们的行为模式，它一旦形成则很难短时间内改变，因此以价值观选择协同伙伴至关重要。东方智慧中也有“士为知己者死”“道不同，不相为谋”之说。

价值观的不同是导致冲突的来源之一，为了避免后期合作中的价值观冲突，最便捷的方式就是筛选价值观一致的伙伴。

在**价值观匹配策略**中，协同主体间能达成合作意向的关键，是有良好的价值创造预期，在企业协同中最高的是价值观与文化的协同。比如我们的调研就发现，“把去中心化组织的成员联系在一起的**不是领袖，而是某个共同的理想与价值观**”。

协同互补策略决定了协同创造的增值程度。协同双方需明确各自的价值互补点，发挥各自长处。能力互补的团队成員，价值互补的企业，可以促进彼此的协同进步。特别值得一提的是，互补的差异性可以为主体间的协同提供多种选择，是创新的重要来源。高效的团队需要同时具有三种技

能：第一种是职能类的，就是能够解决问题；第二种是决策类的，就是可以做出选择并为选择负责；第三种是协调类的，即人际技能。这三种技能很难在一个人身上全部获得。这就需要团队成员有互补性。

协同期望管理策略的实施有效性决定了协同是否可持续。期望管理的方式，一是降低期望收益，二是提高实际收益。允诺会影响对方的期望，因此要允诺可以给予的，而不要允诺不能给予的。

构建基础二：协同价值创造

“以人中心”是价值创造的动力源。管理理论“经济人——社会人——复杂人——文化人”的演变，以及德鲁克的“知识员工”，都是管理“人本思想”的体现。在“以人中心”的策略中，协同的核心是人本主义，以“人”为目的，以“人”为依靠，协同要基于人，同时协同的实施主体最终还是人。

价值点衔接策略可促进多方的价值整合。充分挖掘协同主体的相对长项，实现多方面的价值整合，形成大系统效率，创造具有较强竞争优势的价值链，通过实现多方价值融合，促进协同价值创造。

目标嵌套策略可以形成协同主体目标融合。价值创造的过程中，必然会涉及不同主体的多目标嵌套。个体一旦追求自身的目标就会使组织陷入混乱，因此找到目标契合点很重要。目标嵌套保证协同主体在完成各自目标的同时，完成大系统的总目标。

集合智慧策略是价值创造的核心保障。协同价值创造的关键落脚点是集合智慧，既是检验前一阶段协同价值预期的有效性，也为后两个阶段提供了可供评价和分配的基础，具有承前启后的地位，是协同价值创造四环

节中的核心环节，激发和运用群体智慧为价值创造提供了有效保障。

构建基础三：协同价值评价

长短期利益结合的协同激励是价值评价的关键。

协同激励策略不仅应包含对短期产生协同价值的主体激励，还应包含暂时没有协同产出能力，但未来有较好产出能力的协同主体制定的特殊照顾策略。这样既能让有当期价值产出的主体获得激励，还可让未来有价值的协同伙伴休养生息，蓄势待发。

双向价值创造设计为协同价值评价带来多样化来源。协同价值具有两个方面的效果，一种效果是从产业成本重构的视角去获得价值，另一种效果是从拓展和创新产业价值的视角去获得价值。协同主体可以从产业成本重构中获得未来的价值分配，也可以从拓展新价值中获得未来的价值分配。

协同追踪控制为协同价值评价提供了公平保障。管理就是要可衡量，不能量化的，尽量概念化；不能概念化的，尽量细化；不能细化的，尽量流程化，因为不能衡量就不能管理。协同追踪控制策略，可以让协同价值创造过程可查，从而为后续协同主体间的价值分配提供证据。

构建基础四：协同价值分配

协同价值显性化为协同价值分配提供客观依据。在协同价值显性化策略中，协同软件将价值变得可以评估，使得使用软件的用户，能够将知识积累增长率提高60%左右，知识传递效率增加80%以上，知识共享提升

50%以上。这充分显现了价值创造效果，为协同主体间的价值分配，奠定了量化的客观基础。

能否激活个体是协同价值分配好坏的重要标准。激活个体是协同模式有效程度的“试金石”。当把价值分配环节做好时，价值创造过程中做出贡献的个体是能够感受到分配环节被公平对待的，并因此而对协同价值做出多的贡献。

协同溢价分配是协同主体进入下一个循环的关键。假设“ $1 + 1 > 2$ ”溢价了，若2是成本， $1 + 1 = 10$ ，那么获得8的溢价空间，那8怎么分呢？需要有一个分配策略。这个协同溢价部分才是协同效应的价值创造的增值，有了这个增值的部分，会推动协同主体更强的合作协同意愿，把协同发展持续下去。

协同价值取向内涵

接下来，我们在“协同管理”价值创造的四个环节上，分别进行价值观层面的解读，并指出每个阶段的重点。

协同价值预期阶段着重关注点为“诚”

协同价值预期阶段，即协同组建阶段。从人性与哲学的层面去理解，保证协同价值预期产生的心心相连的关键是“诚”，“诚”能决定协同双方是否在一起，以及能在一起走多远。所以我们认为该阶段的价值取向为“诚”。

协同价值创造阶段着重关注点为“利”

在协同管理的四个环节中，协同价值创造是协同的核心。该阶段的价值创造是协同管理的本质呈现。因此，协同价值创造的关键是“利而不害”，保障协同价值创造阶段集合智慧的关键是“利”。

协同价值评价阶段着重关注点为“信”

协同价值评价阶段，即协同成果评价阶段。这个阶段最为关键的是对于利益分配部分，一定要“言而有信”，否则对于协同关系的维系，带来的伤害是毁灭性的。同时在协同价值预期和创造后的协同评价环节，关注双向价值创造，“言必信，行必果”，进行双向的价值让利，让协同主体创造价值后真正得到认可。因此，保障协同价值评价阶段被接受的关键是“信”，无关对方的“信”与“诈”，自己都要始终选择相信，在协同价值评

价中，“信”贯穿始终。

协同价值分配阶段着重关注点为“不争”

协同分配是整个协同过程的结束，也决定了下一个协同价值创造周期能否延续。“不争”的协同价值分配理念，类似于“共生逻辑”，就是指企业在价值分配时，不能仅仅关注自身利益，而要保证协同主体同时获利。该阶段将协同价值显性化，进行协同溢价分配，不仅可以使分配标准清晰可见，而且可以让个体清晰感受到，不协同完全无法获得如此高价值的创造。正如先贤所言，“圣人之道，为而不争”，因此保障协同价值分配阶段激活个体的关键是“不争”。

综上所述，我们将协同管理的价值取向归纳为“诚、利、信、不争”，刚柔并济，共同打造“协同管理”高效价值取向体系。

价值取向力量

妙法师父关于《西游记》中人物的表述，可以触动我们去了解协同价值取向的内涵。“唐僧原来讲的是自己修自己的小乘佛法，不能成就无上菩提。所以观世音菩萨化现成一个老和尚，指点唐僧去西方拜见佛祖，求取大乘经典。西天取经的路实际上就是唐僧自度度人的修行之路。

唐僧的三个追随者，实际上集中体现了众生‘贪、嗔、痴’三种恶习。猪八戒代表贪欲重的人，贪财、贪色、贪名、贪利、贪吃、贪睡……所以给他取名八戒，意思是只有守戒才能熄灭贪欲，只有守戒才能获得智慧，所以叫悟能。孙悟空代表那些有本事、有能力但脾气大的人。取名悟空，就是告诉这些人要知道一切无常，万法皆空的道理。而沙悟净是指那些生性憨厚的‘老实人’，因为不明白佛法，造下了杀生吃肉的罪业，取名悟净是要他修净行，要想出离三界必须慈悲不杀。而身为师父的唐僧，四大皆空，不被财色名利所吸引，在生死存亡之际视死如归，宁向西方一步死，不向东土一步生。”^[1]

通过这四个人物的描述，可以理解为什么是唐僧西天取经成功，他拥有着内在的价值取向和依靠。在战胜自我的路上，价值取向就是指路明灯，它的作用就是指引我们，在“贪、嗔、痴”诱惑的生死存亡之际，“宁向西方一步死，不向东土一步生”。

《基业长青》（Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies）一书中指出，“让你与众不同的不是你的信仰，而是你相信的程度。”^[2]对于企业而言，企业的价值观本身并不会产生绩效，产生绩效

的是价值观管理。

“企业文化就是无形的生产力”，每一个企业都有自己独特的价值观、风俗、仪式等，这些都有效地影响着企业的行为，企业文化成为一个软环境，无形之中引领着内部员工的行为，同时又在无形之中影响着顾客，影响着企业的合作伙伴。

华为的客户接待水平令国内外客户震惊，其客户服务体系是多部门的系统参与工程，一切工作都在组织流程下进行。基于其业务特点，华为采用了矩阵制管理模式，虽然存在多头领导和职责不清的组织结构设计弱点，但是华为从签订合同到实际供货只需要4天时间，正是“华为精神”将部门之间的配合管理做到了极致。奈飞和谷歌也都在竭尽全力地打造一支“梦之队”，一支用共同价值观统和的队伍，这支队伍既可以让组织内部的效率得到极大发挥，又能够让组织与外界共生伙伴之间达成高效服务顾客，创造价值的结果。

在这个万物互联的时代，任何企业都需要在文化内化过程中，重新审视自己的价值取向——是否保有协同的价值取向？是否有能力做到“诚、利、信、不争”？

[1] 妙法老和尚：一个懂佛的人应该这样理解《西游记》[EB/OL]．
[2011-12-02]．学佛网．<http://www.xuefo.net/nr/article10/100532.html>．

[2] 吉姆·柯林斯．基业长青[M]．真如，译．北京：中信出版社，2009．

第八章 管理层的反应及其对员工的影响

一头狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。

——拿破仑（Napoléon Bonaparte）

管理者的作用和魅力在于，同样的人和资源在不同管理者作用下绩效产出差异极大。现实中，管理者对于员工的关注度如何呢？美国猎头公司 Harris Allied 2017年的调查结果显示，仅3%的管理人员认为，管理现有团队是他们最为紧迫的事。这个数字表明，管理者对于公司内部员工的忽视，导致了内部人才绩效无法被释放出来，这是一件管理者必须认真对待的事。

我们的调研也证明了这一点，在对200家企业员工工作绩效的调研中，我们发现一个普遍现象：5%~10%的员工，与企业对着干，无论是企业制度还是企业规定，他们都不认同；15%~40%的员工，工作成果不合格；20%~25%的员工，对于自己的工作成果没有认知的能力，做得好和做得不好，他们都找不出原因，只是靠着自觉去做；20%~25%的员工，高绩效工作。

也就是说，公司中有约50%的员工没有正常产生绩效。大部分员工都很努力，但为什么绩效结果不尽如人意？这个现象引发很多研究学者去研究背后的原因，绝大部分的结论是，管理者没有真正发挥作用，因为员工的绩效是由他的直接上司决定的。

管理层的主要假设

在《经理人员的职能》（The Functions of the Executive）这本书里，巴纳德告诉我们，经理人员的职能重在维持一个庞大而复杂的协作努力的体系，他并不是在管理着一群人，而是在协调、指挥着组织的一系列活动。巴纳德认为经理人员的职能是：①提供沟通体系；②发挥促进作用以便获得必要的努力；③提出和界定目的。[1]

在巴纳德研究结论的基础之上，我们整理出有关协同管理活动中管理层应有的三个基本假设：

一是管理者明确而清晰的价值取向，对于员工和合作伙伴的重要性。

二是管理层需要提供合理的沟通体系以促进员工和合作伙伴的必要努力。

三是合理而有效的激励对于形成协同行为的重要性。

管理者明确而清晰的价值取向

巴纳德认为，“经理人员责任的突出标志，是不仅要符合复杂的道德准则，而且要为别人制定道德准则。有关这方面的职能，最常见的工作是：在组织中确保、创造和鼓舞‘士气’。这是向组织或合作系统和客观权力体系灌输观点、基本态度和忠诚的过程。这一过程会导致有关个人利益和个人准则的‘小规定’服从于合作整体的利益，而且其中还包括树立工艺标准的道德（这也是重要的）。”[2]

我们来看看日航的实践。稻盛和夫先生2010年赤手空拳接手日航，一年多，日航就成为世界上盈利性最好的航空公司。稻盛凭什么？他不是航空专家，也不是财务专家，更不是航空经营专家。但他知道，日航的没落是日航人一手造成的，日航的重新辉煌也只能靠日航人双手铸就。能量就在那里，他所要做的，就是果断走进日航人的内心，唤醒他们的生命意识，释放能量，提升日航效益。他好像在说，兄弟姐妹，我这个78岁的老人准备好了，要与你们一起直面困难、垂直攀登，你们准备好了吗？稻盛的切入，深深地从内外改变了日航的场域。每个人内心深处热情被点燃了，敬天爱人这种根本性的思维方式，被充盈到组织的每一根末梢。

与日航在经营层面大刀阔斧的变革相比，稻盛对员工精神世界的改造可能对这家公司影响更为深远。“稻盛先生当会长以后，不是在具体的经营方针上做指导，而是用他的稻盛哲学在意识形态的更高层面让大家明白，事情怎么会变成这样，或者是发生这样的事情谁来负责。原来大家都不是很明确，他用自己的哲学让大家在精神层面上有一个新的认识。”横田惠三郎说。

提供合理的沟通体系以促进员工和合作伙伴的必要努力

管理层需要明确定义整个群体的目标，并鼓励进一步的努力，清晰阐述应该努力的方向，并确保明确的沟通及传递。最重要的是，管理层需要让员工和合作伙伴理解，奋斗的目标是大家共同的目标，它产生于群体的期望和活动。这也指明了**管理层需要从定义整体目标开始，通过有效的沟通，让成员理解共同的目标并为此努力和贡献价值。**

如果大家熟悉弗雷德·菲德勒（Fred E.Fiedler）的书《让工作适合管

理者》[3]（Engineer the Job to Fit the Manager），这部被管理学家称为“不可忽视的领导学理论”著作，就会知道他非常强调，领导的效果完全取决于环境条件是否有利，其中一个最重要的结论是：其中一个环境因素就是领导者与成员的关系，指下属对其领导的信任、喜爱、忠诚和愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引力。所以，管理层要真正建立起彼此的信任，就需要持续有效地沟通，形成整体目标意识以及愿意为此付出努力的行动。

合理而有效的激励对于形成协同行为的重要性

激励被定义为一系列引导人们以特定的方式行事的管理活动，激励与个人的能力及所处的环境共同决定了个人的绩效。一个人的工作绩效是由三个关键因素决定的：个人的能力、工作环境和激励。

彼得·圣吉（Peter Senge）在《第五项修炼》（The Fifth Discipline）中，对于建立“共同愿景”这项修炼的内涵做了明确的界定，“尽管这项修炼叫作建立共同愿景，但是这个说法纯粹是为了方便而已。实际上，愿景只是引导组织深层热浪的其中一个组成要素，这些指导原则的核心是共同的目的感和使命感。如果有一项领导的理念，几千年来一直在组织中鼓舞人心，那就是拥有一种能够凝聚并坚持实现共同愿景的能力。建立共同愿景对于组织价值观的形成，特别是对于组织凝聚力的强化具有重大影响，同时，这一修炼显然是组织目标形成和组织成员目标认定的必要前提。”而且，彼得·圣吉归纳了“建立共同愿景”中所包含的各项要素。

（1）愿景：我们想要的未来图像。

(2) 价值观：我们如何到达我们的目的地。

(3) 目的和使命：组织存在的理由。

(4) 目标：我们期望短期内达到的里程碑。 [4]

如果激励组织成员形成共同的愿景，所释放出来的价值是极为巨大的。以华为为例，其作为世界领先的通信设备提供商，提出了“开放、合作、共赢”的生态发展理念。华为认为开放合作成为趋势，以前行业中的竞争多、合作少，而未来合作将会越来越多。基于此，华为认为建设更美好的全连接世界，不可能仅靠华为一家实现，而要靠全行业、合作伙伴及政府共同合作来实现。

协同管理重在让一个庞大而复杂的合作体系正常运作，体系中的个体不仅代表组织本身，更代表了组织中的每一个成员。一套有效而合理的激励体系，需要一方面尊重组织个体成员的需求和价值，另一方面解决组织个体成员与组织整体目标之间的融合问题。在今天，几乎每个企业都在商业的各个领域建立了生态网络联盟，每个联盟都力图通过建立伙伴关系达到总体大于部分之和的效果，这为构建有效的激励系统奠定了基础，也为企业开发这套系统提供了真实的可能性。

[1] 陈春花．我读管理经典 [M]．北京：机械工业出版社，2015．

[2] 切斯特I巴纳德．经理人员的职能 [M]．王永贵，译．北京：机械工业出版社，2007．

[3] 弗雷德·菲德勒．让工作适合管理者 [M]．北京：中国科学出版社，1965．

[4] 彼得·圣吉．第五项修炼 [M] ．张成林，译．北京：中信出版社，
2009 ．

管理层价值观及其对组织成员的影响

为了让组织文化提供持续竞争优势，巴尼（Jay B.Barney）建议了三个条件：第一，文化必须有价值，为了产生绩效，文化必须要有积极的经济效果；第二，文化必须是稀有的，其必须具有与其他大多数组织不一样的特点；第三，文化必须是难以模仿的，模仿的企业相较于被模仿的企业，会有许多不利（声誉、经历等）。企业文化的本质是行为习惯而非概念，当文化从理念转化为行动时，文化才能奏效。^[1]

作为文化的核心，价值观满足上述所有要求才有资格成为一种核心竞争力。价值观是否能够产生绩效不仅仅取决于价值观本身，也取决于价值观的管理。只有管理层对基本价值观的持续承诺，才能表达出企业的价值取向和定位，也才能让价值观真正表现出对员工的期望、引导和约束力。当员工所感受到的管理层价值观与公司愿景不一致时，他就会缺乏归属感，感到不被认可，对公司不满意，甚至发生冲突或是离职等。

阿里巴巴的价值观管理实践

我们的团队成员研究阿里巴巴的案例时，记录了阿里巴巴所做过的一个实验。阿里巴巴曾经邀请教授到公司进行了一项实验，所有的管理者被分成三组，第一组被要求在15分钟内找出手表的15个近义词，15分钟后，这一组刚好完成了15个；第二组被要求在15分钟内找出尽可能多的近义词，结果这一组找出了7个；第三组被告知他们要找出35个，否则他们就失败了，并且35个只是及格线，这种高要求驱使第三组在同样的时间内找出了39个词。由此，阿里巴巴意识到了有挑战性的具体目标的价值。

就寿命愿景而言，阿里巴巴在1999年创办之初提出要成为80年的组织，2004年，在其成立五周年之际，阿里巴巴又提出了更高的要求，将目标定为至少102年，这是阿里巴巴的新价值观：一个真正伟大的组织应该能够跨越三个世纪，因为阿里巴巴成立于1999年，因此102年是阿里巴巴梦想成为一个伟大组织的基本标准。

马云表述了新商业文明的价值观——我们有一个梦想，正如马丁·路德·金一样，10年之后，商人不再是一种唯利是图的象征，商人将成为社会发展的主导力量，由互联网创造的商人将是诚实的、开放的、负责任的和全球化的。这种价值观的具体指标是：阿里巴巴将会成为创造1000万家小企业的电子商务平台，要为全世界创造1亿个就业机会，要为全世界10亿人提供消费的平台，通过1000万企业的平台，让所有的小企业可以通过技术、互联网、电子商务，跟任何大型企业进行竞争，也希望阿里巴巴的消费者能够享受真正的物美价廉的产品，更希望利用阿里巴巴的服务，任何一位老太太，都不需要再去银行排队缴电费。

我们来看看阿里巴巴用价值观驱动企业成员和合作伙伴所取得的成效：根据阿里巴巴的财报，2018年，阿里巴巴集团收入为2502.66亿元，年度活跃消费者数达到5.52亿人，集团平台成交额突破4万亿元，达到4.82万亿元。

《阿里巴巴零售平台就业机会测算与平台就业体系研究报告》指出，2018年阿里巴巴零售平台总体上为我国创造了4082万个就业机会，其中包括1558万个交易型就业机会和2524万个带动型就业机会。

此外，阿里巴巴与中国残联在2015年共同启动互联网助残就业计划，

目前残疾人网店已经达到16万家，并有数万人从事客服工作。阿里计划在未来5年内投入3亿元资源，培训10万残疾人，创造5万个适合残疾人的网络就业机会。

根据《阿里巴巴脱贫工作报告》，2018年国家级贫困县在阿里巴巴平台网络销售额已经超过630亿元，其中超过100个贫困县网络销售额达到或超过1亿元。

迄今为止，阿里巴巴已形成以零售平台为引擎的全产业链各环节协同发展的信息时代新商业生态体系。

阿里巴巴的使命、愿景、核心价值观以及一些行为准则不仅仅是价值观管理的一部分，也是驱动所有组织成员真正信仰并执行这些价值观的凝聚力来源。

相信“利他导向”，以致力于共生作为企业价值的标志

德鲁克早在30多年前就预言，“21世纪的公司将更像一个社区……既是一个知识社会，也是一个组织社会，因为只有通过组织化的实践，知识才能够产生效用。而且，这个知识社会中的企业更像一个社会化和网络化的非营利机构。”^[2]这些研究表明，今天的企业更需要关注价值观对于组织内外成员的影响，这要求管理层明确自己的价值观，而且更需要在价值观体系中相信“利他导向”，把致力于共生长作为企业价值的标志。

稻盛和夫创立了两家进入世界500强的日本企业，以78岁的高龄接掌处于亏损的日本航空，用一年的时间创造了日本航空的奇迹。他缔造企业神话背后的驱动力量，正是他毕生所倡导并力行的最简单的为人之道：爱

人与利他。

阿里巴巴的使命是，让天下没有难做的生意，从中可以看出马云对于“利他”的认知。马云认为，未来经济一定是利他经济。2014年马云就指出，相信别人要比你重要，相信只有别人成功，你才能成功。数据技术的核心就是利他主义。2015年马云在阿里云栖大会的主题演讲中提出，“利他”思想是DT（data technology）时代最了不起的思想。

星巴克创始人舒尔茨也秉持着“利他”的理念，2017年在清华的演讲“为什么星巴克最重要的不是股东，而是员工”中指出，“一路走来，我们所做的许多决定都并不完全出于经济利益的考虑。事实上，我们想说，我们做出的许多关键决策，都不是从经济利益出发的，甚至经常反其道而行之，但恰恰就是这些决策最后让我们获得了巨大的商业回报。”舒尔茨在当天还宣布了一项重要举措，星巴克为所有符合条件的全职中国员工，全资提供父母重大疾病保险。

如果管理者能秉持利他的管理哲学，不仅可以增加团队凝聚力，而且可以形成积极、正向的团队氛围和价值观。每一个员工都会被管理者利他的行为所感染，进而在团队内部传递利他行为，帮助更多的员工共同成长。

[1] 陈春花．从理念到行为习惯：企业文化管理[M]．北京：机械工业出版社，2011．

[2] 彼得·德鲁克．巨变时代的管理[M]．北京：机械工业出版社，2019．

有效的沟通及其对组织成员的影响

管理沟通不同于一般意义上的沟通。管理沟通是围绕企业经营目标而进行的信息、知识传递和理解的过程，是实现管理目标的媒介，也是企业有效运作的润滑剂。

沟通还必须包括两方面的含义，即意义的传递与被理解。我们知道，无论多伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。沟通并不一定要使对方完全接受自己的观念与价值，但一定要使对方完全明白自己的观念与价值。

有效沟通对企业内部员工的影响

在我们团队早期研究管理沟通课题的时候，有一个小案例给我们留下了深刻的印象，我们在这里引用，以帮助大家理解有效沟通对员工的影响。

当公司最终不得不采取大幅裁员时，内德·巴恩霍特先生制定了严格的规则：员工只能从他的直接主管处得知被裁的消息。每件事都必须在部门内部得到解决，并关注每个计划和每个员工。于是公司的裁员活动以2/3的时间沟通，1/3的时间执行的方式进行着。

第一轮沟通从内德·巴恩霍特先生开始，他头一次在向华尔街汇报业绩前动用了公司内部的播音系统，因为他希望员工们从他这里得到裁员的消息，而不是从CNBC广播电台。他首先感谢每个人为削减成本和降低工资所做的贡献，然后陈述了经营恶化的状况。接着详细说明了为何裁员不

可避免，将有多少人会丢掉工作，这一裁员数字由何而来，以及这一“痛苦”的过程将如何进行。员工们都从广播中听到了他那疲惫而无奈的声音。

第二轮沟通由执行裁员的经理完成。这些经理被要求参加了一系列持续一天的培训课程，在那里进行角色扮演，学习和知晓遣散员工的正确及错误方法，以及换位思考、倾听等沟通艺术。内德·巴恩霍特先生要求每位经理尽量做到诚实，比以往更加敞开大门，并且认真回复每一个问题。而员工可以随时随地地通过电子邮件和面谈的方式与高层管理人士进行沟通。内德·巴恩霍特先生本人，也在半年中向大约2万名员工发表讲话或是回答了他们提出的问题。

员工们的士气和热情并没有因为大幅裁员而受到影响。公司对于被裁的员工提供离职补贴并帮助他们寻找工作，被裁的员工也采取了特殊的方式与公司告别：一位员工在离开公司前的最后几日，并没有把时间花费在更新个人简历，或是下班后伺机窥探电脑资料上，而是更加努力工作，工作时间更长，并且她的工作热情和在职期间最有效率的时期相媲美。她是这样评价她的CEO等领导者的：“我对他们不得不这么做感到难过，以尽可能好的方式结束工作是我送给他们的礼物！”^[1]

这个案例一直深深地影响着我们，如果管理者与员工坦诚相对，让员工得知全部的信息，以及所遭遇的情形，员工就会和管理者一起来面对困难并解决困难。很多大公司每年都会安排预算，固定地投入大量资金进行观察研究、成立专门小组、分发征询赠券，甚至设立信息交流台以便深入了解顾客。但很少有公司投入同样的资源和精力去理解员工，去了解员工

的需求、行为模式以及设立及时的回应机制。但是，我们都很清楚，其实，只有企业员工才真正了解、关心并能够满足顾客的需求。

1982年由托马斯、佩里思、福斯等咨询公司联合发起的对26家美国和加拿大企业的调查，得出大致相同的结论。员工们从“小道消息”获得的信息量仅次于顶头上司，90%的人都希望顶头上司成为“优先信息源”。研究还指出，如果顶头上司和经理等正式沟通网络不能完全满足员工的信息需要，则不受控制的、非正式的沟通网络将成为企业经营方针与发展方向的基本信息源。

这些现象并未随着时间推移而消失，相反，互联网时代，如果管理层不做出主动的有效沟通，员工们会更容易从不同的渠道获得“小道消息”，那些不受控制的、非正式的沟通网络则会更加广泛地影响着员工，进而直接影响企业的发展。

有效沟通对于企业外部成员的影响

日本奈良有一个世界一流的旅馆，每年春夏两季游人如织，但每年四月以后，燕子便争相飞到旅馆檐下，筑窝栖息，繁衍后代。招人喜爱的燕子都有随便排泄的不懂事之处，刚出壳的雏燕更是把粪便溅在明净的玻璃窗上或雅洁的走廊上，尽管服务员不停地擦洗，但我行我素的燕子总会在旅馆留下污渍。于是，客人不高兴了，纷纷找服务员投诉，影响效益的危机出现了，有关人士大伤脑筋。但不久，这种现象便渐渐消失了。原因是客人们看到了一封“燕子”写的信。

女士们、先生们：

我们是刚从南方赶来这儿过春天的小燕子，没有征得主人的同意，就在这儿安了家，还要生儿育女。我们的小宝贝年幼无知，很不懂事，我们的习惯也不好，常常弄脏你们的玻璃窗和走廊，致使你们不愉快。我们很过意不去，请你们多多原谅。

你们的朋友：小燕子

寻找欢乐的游客见到小燕子的信，都被逗乐了，肚子里的怨气也在大笑中悄然散去。

看到这里，相信你也会会心一笑。这就是与企业外部成员沟通，建立信任，达成理解并产生价值。

身为经济专栏作家的艾维·李（Ivy Ledbetter Lee）利用新闻工作的经验和从工商界得到的知识，致力于更好地沟通企业界和报刊媒介，建议公司改善各种关系。他曾使当时世界上最富有的约翰·D.洛克菲勒（John D.Rockefeller）从一位冷酷、贪婪的大亨变成一位乐善好施的慈善家，也曾使深受罢工风潮困扰的一些公司改善形象。由于艾维·李的成功，后人将其称为“公共关系之父”。如果我们从“公共关系”的视角去看待今天一家企业所要面对的各种关联和影响，就不难理解为什么需要建立好企业的外部沟通了。

任何企业的生存和发展都有赖于企业与外部成员形成价值共享与共创的过程，也有赖于良好的公众环境的培植以及和谐的公众舆论的认同和支持。我们之所以强调有效的沟通，正是源于此，借助于有效沟通的管理职能，帮助企业获得外部成员的协同与价值创造，从而获得更大的成长空

间。

[1] 陈春花，曹洲涛，张春阳．管理沟通 [M] ．广州：华南理工大学出版社，2007 ．

局部利益与整体利益及其对员工的影响

在现实的管理中，个体利益和组织利益总是存在着很多摩擦，部门之间为了保护既得利益不断设障；而组织个体的利益与价值网络或者社会网络的利益也存在冲突或者不和谐，从而导致局部利益和系统利益的冲突。

在组织管理中，较常见的就是“部门墙”。企业发展之初，人员较少，管理非常简单，部门墙也并未呈现。伴随着规模的不断扩大、业务的增加和人员的扩充，组织流程越来越复杂，同时管理水平在不断升级中难免滞后，呈现在部门之间就是职责划分不清、空白地带增加、推诿扯皮。员工们的心理也在逐步改变，开始从企业向单一部门过渡，部门之间的权力争夺和责任推诿，导致部门间距离越来越远，部门墙也就相伴慢慢滋长成形。

2010年，华为一位内部员工发表了一篇文章，提出华为管理的十大“内耗”，此文在2010年被《华为人》评为2010年华为之最。这篇文章直奔企业的问题本质，在十大问题之首，就是“无比厚重的部门墙”。

作者在文中写道，“一般产品出问题，我们都是互相推卸责任，经常最后发现谁的责任都不是……通信产品非常复杂，结合部模糊地带也很多，推卸责任还是很容易的。”你看到这段文字的时候，是不是有似曾相识的感觉，其实很多企业都存在这些现象。作者继续写道，“还有就是内部协调起来特别困难，如果不是自己牵头或者自己部门牵头的项目，就很难调动资源了。我们很多主管一般都只提出自己部门内部相互协作，希望协作中能给自己的组织带来好的绩效，当自己的部门要协作外部部门时，

就开始推三阻四了。”作者认为，“这种自私的假协作最终带来内外都不协作，很多时候都在做布朗运动，这种运动对大企业来说是灾难性的。”^[1]

华为经过内部大讨论，展开了拿掉“部门墙”的管理提升，持续推动流程化组织的建设。华为在流程建设方面，首先从方法论上确定了规则，即“流程的核心要反映业务的本质，还原以后，该是谁的就是谁的”。然后，针对三大业务流，建立对应的三个系统，即IPD（产品集成开发）、LTC（机会至收款）、ITR（售后），同时用流程IT的方式进行固化。最后，在“以客户为中心”的理论指导下，进行组织配置，包括责任人、考核方式等，保证盲人也能共同拼出一头真正的大象。这也许就是今天我们看到华为18万人凝成一人的原因之一。

管理者对员工的影响是最直接和可见的，如果管理者只关注部门利益，那么“部门墙”是无论如何都拿不掉的；如果管理者只注重自身企业的利益，那么，让员工主动关注企业外部成员的利益，应该是不太可能的；如果管理者只关注局部利益，从内而外，员工也很难会为整体利益做出贡献。

局部利益是系统利益的异化

个人或是部门利益的保护在组织情境下有三种原因：第一，是因为职能分工，分工为部门划分了职能边界，边界之间衔接之处就产生了不和谐的因素；第二，是问责机制的存在，导致在责任不清的部分，相互推诿扯皮；第三，既得利益丰厚，占山为王意识强烈。

华为在解决部门利益与整体利益的冲突方面进行了成功的尝试。华为

的模式大家关注比较多的是华为财富分享计划，其实在华为模式中，还有权力分享计划，也就是财富与权力共享模式。

权力分享计划的设计，让华为员工能够更好地面对自己的责任与公司整体责任之间的关系，可以帮助组织内成员轮换岗位，并保持一致性。权力分享计划让权力不再固化在角色上，也就相应地解决了利益固化的问题，也解决了个人只为局部利益考虑的问题，个人也就没有归属部门的利益固化。

有一次我们去华为调研，其中一项介绍令我们印象深刻，华为海外员工，每三年就会轮岗，我们觉得这个设计很独特，因为一个人到一个新国家，第一年熟悉，第二年融入，第三年可以发挥作用了，但是这个时候却被轮岗了，这不是很浪费吗？华为认为这不是浪费，因为如果一个员工对自己的工作非常熟悉，也会进入舒适区，进入舒适区就可能产生懈怠；如果持续固化在这个地方，则会带来不协作的可能性。可见，岗位轮值对于打破局部利益和系统利益的不协同是一种有益的尝试。

华为轮值模式在2004年开始推行，任正非指出，“过去的传统是授权予一个人，因此公司命运就系在这一个人身上。成也萧何，败也萧何。非常多的历史证明了这是有更大风险的。”“轮值期结束后并不退出核心层，就可避免一朝天子一朝臣，使优秀员工能在不同的轮值CEO下，持续在岗工作。一部分优秀的员工使用不当的情况不会发生，因为干部都是轮值期间共同决策使用的，他们不会被随意更换，使公司得以持续稳定发展。同时，受制于资本力量的管制、董事会的约束，又不至于盲目发展，也许是成功之路。”^[2]华为轮值模式的设立，让企业不需要依赖任何一个人进行

传承，优秀的员工可以有更多的机会脱颖而出。

[1] 华为内网“心声社区”。

[2] 华为内网“心声社区”。

第九章 培养卓有成效的协同管理行为

管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。

中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。

——彼得·德鲁克

我们在持续近30年中国本土领先企业研究的过程中发现，这些领先企业都有一位卓越的领导者，我们称其为“英雄领袖”，他们具有强烈的使命感，对社会、民族有责任心，同时对行业有足够的认识，推动行业进步。领导者既能够发展自己，也能够发展别人。他们能够把使命、愿景和人紧密关联起来，把经济发展和人紧密关联起来，也因为此，这些领导人可以让组织成员跟随他们，使得他们的企业成为领先企业。

华为公司在1998年发布的《华为基本法》中就明确提出了“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2018年，华为公司销售收入达到7212亿元，净利润593亿元，研发费用投入1015亿元，华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。华为的发展无疑佐证着，卓越的管理层和领导者起着绝对的作用。

卓有成效的协同管理者及其特征

在我们看来，卓有成效的协同管理者的基本特征是：行动导向、注重结果、愿意聆听、致力增长、懂得欣赏。

行动导向

詹姆斯·库泽斯（James M.Kouzes）、巴里·波斯纳（Barry Z.Posner）在《领导力：如何在组织中成就卓越》（The Leadership Challenge:How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations）一书中展示了他们进行的一项研究，该研究自1982年起已调研了几万个受访者。他们在调研中提问，“当你处于最佳领导者状态时，你做了什么？”受访对象包含各种不同类型的组织中的人，他们处于不同的阶层、不同的岗位。研究者综合他们对于所经历的故事和行为的描述，分析得出排第一位的是，领导者能够**以身作则**。^[1]

以倡导“以奋斗者为本”的华为为例，70多岁的任正非，每一次出现在公众视野，无论是在工作场合还是新闻媒体上，始终是一种积极乐观而又充满活力的形象，他身体力行践行着华为的奋斗者精神。自44岁创业开始，任正非就秉承“艰苦奋斗”的理念，即使到今天，他还保持一年200多天扑在客户和市场上。任正非一直都很低调，大部分上下班时间都会选择公交或是地铁，出差时自己拎包、赶车都是常态。在这样的领导的熏陶下，华为的管理层普遍以身作则，身先士卒，率先垂范。

任正非挂念在艰苦环境中工作的员工，常年飞到世界各地去探望。他

在泰国与地区负责人的讲话以及在尼泊尔与员工座谈的讲话中提道，“我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫……地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。在阿富汗战乱时，我去看望过员工。利比亚开战前两天，我还在利比亚，当我飞到伊拉克时，利比亚就开战了。伊拉克首富告诉我，‘我们今天必须将你送走，明天伊拉克就封路开战了。我们不能用专机送你，不安全，我们派保镖用车送。’结果前后一个大车队，十多名保镖，连续奔驰了一千多公里，把我送上了最后一架飞机。一路上换车队，就如从深圳到西藏，经过广西换广西车队，经过贵州、云南换当地车队。”任正非用实际行动印证“我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗”，用《奋斗者计划》保障了奋斗者的利益，赢得了华为员工的信任。一代又一代华为人的艰苦奋斗，改变了世界行业格局。

正如任正非所展现出来的那样，管理者的行动是最好的说明。管理者应充分认识到，一定要用行动去赢得信任，用行动去获取发展的可能性，因为管理者的行动，会有效地激励团队成员变得更加积极和富有行动力。

注重结果

稻盛和夫先生创立了京瓷、KDDI两个世界500强企业，他为京瓷公司制定的经营理念是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”2010年在日本航空公司即将倒闭之际，稻盛和夫临危受命，历经424天创造了日航历史最高利润纪录1884亿日元。短短一年的时间，日航在稻盛和夫先生的带领下，由亏损转为“三个第一”，即利润世界第一，准点率世界第一，服务水平世界第一。由于屡

创佳绩，稻盛和夫与松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎齐名，被称为日本四大“经营之圣”。

稻盛和夫在接受政府的邀请出任日航董事长时，已是快80岁的高龄了。他去日航前提出了两个条件，第一是零薪水出任CEO，第二是不带团队去日航。他被访谈问到去日航出任CEO期间的第一件事时，他说，“与我们创建和经营京瓷公司、KDDI公司一样。我们觉得，只有把员工的幸福放在第一位，大家团结一心，经营者与员工的心灵产生共鸣，企业才能走出困境，才能获得健康发展。”稻盛和夫的管理实践证明，只有真正帮助到员工、顾客、合作伙伴的管理者，才会真正取得绩效。

我们强调注重结果，就是要求管理者不能让价值观停留在理念层面，然后对各个组织成员说：“相信我们，我们知道什么是最好的，什么是对的选择。”想要成功，必须确定目标，然后去持续努力，并实现目标，确保获得结果。

愿意聆听

很多人以为有用和权威性的发言，别人才会听。这种想法使得许多经理在发言时总是用很大的声音，让声音听起来掷地有声。渐渐地，他们开始依恋他们自己的声音，认为他们已经达到了预想的境界，于是他们任意地重复自己的话语，说他们偏爱的笑话，并且习惯性地打断下属的讲话，而让自己滔滔不绝。

事实上，对于管理人员而言，听的能力甚至比以前还重要。观察别人并从他们的语言中提取有价值信息的能力有助于管理者说服员工接受自己

的意见，同时还可以建立信任；管理者还需要认识到，如果你能分辨出所听到的话的实质，而不仅仅从表面上理解其含义，也许会避免很多误会。

松下幸之助（Konosuke Matsushita）把自己的全部经营秘诀归结为一句话：“首先细心倾听他人的意见。”美国著名的玫琳凯化妆品公司创始人玫琳凯（Mary Kay）说：“一位优秀的管理人员应该多听少讲，也许这就是上天赐给我们两只耳朵、一张嘴巴的缘故吧。”威廉·特雷西（William R.Tracey）曾在《关键技能》一书中建议人力资源经理花65%的时间倾听，25%的时间发言，余下10%的时间才用于阅读和写作。

倾听除了对个体重要之外，其过程对一位管理者来说有着更重要的影响。因为管理沟通的倾听部分对整个组织都有十分重要的意义。海伦·理查森（Helen Richardson）将倾听描述为通过倾听而沟通。她将倾听视为双向沟通的一部分，督促管理者开放地倾听，使之成为改善组织的方法。这种开放要求管理者具有风险意识——可能会听到他们不想听到的东西。去倾听与自己相关的一些新东西而产生的内心的不舒服在人际交往中是不可避免的。对管理者来说，没有倾听意味着重大沟通损失。对员工来说，管理者不听或者缺乏注意力，意味着缺少被听见或理解的士气。为防止这样的损失，管理者必须去倾听。

致力增长

可口可乐公司是一家令人敬佩的公司，它创立于1886年，在2018年世界500强中排名第328位。人们从各个角度来分析这家企业所取得的辉煌，其中最令人赞叹的，就是它从来不放弃增长。在可口可乐的发展历程中，有一个故事很典型。当它拥有的碳酸饮料市场份额超过65%时，很多

经理人认为这样的份额很难再有更大的增长了。但是，总裁召集大家开会时间：如果计算一个人喝到胃内的液体，可口可乐的占比会是多少？结果是，可口可乐只占了2%。这次会议可以说是可口可乐增长型思维的一个缩影。

众所周知，可口可乐可谓是品牌和营销领域泰斗级的存在，常常被当作商学院的经典营销案例。然而2017年可口可乐却突然宣布撤销首席营销官职位，取而代之的是一个新角色——首席增长官。这个职务融合了营销、用户服务、商业领导战略等职能，并直接向CEO汇报。

2017年3月可口可乐在上海举办研讨会，讨论“加速中国”战略构想，60位高管参会，两天的会议只讨论一件事情，“我们怎样才能实现增长，甚至是突破常规的增长”。最终通过对会议提出的100多个增长想法的投票，选出四个项目投入额外的资源来实施。致力于增长是管理者的第四个特质，管理者的增长型思维决定着组织的增长。很多时候我们发现，许多领导者在意的是企业的规模或是当期的利润，其实这两件事情并不是最重要的，对企业而言，最重要的事情就是获得持续增长。

懂得欣赏

哲学家詹姆士（William James）说过，“人类本质中最殷切的要求是渴望被肯定。”而欣赏就是肯定一个人的重要表现之一。当管理者用欣赏和信任的方式，让员工去做事情时，结果往往出乎意料的好。尤其是面对需要协同众多利益相关者的任务时，管理者对于员工的授权和信任，会真正激发员工的潜能。欣赏不仅仅是针对内部员工的，同样的作用也在企业外部成员中发挥，只要企业愿意给予合作伙伴欣赏，就会形成一种良性的

价值网络并获得回馈。

作为法国最大的广告与传播集团，阳狮集团具有非常强的链接能力，会链接诸如谷歌、雅虎等媒体运营商来提升自身数字广告的专长，而获得这样成效的真实原因，是阳狮集团非常欣赏合作伙伴的专长和技术贡献，并寻求双方共赢。2018年该集团与阿里巴巴、优酷合作，借助于阿里云的技术能力，创建全新的云上营销平台，共同布局实现内容营销的数字化。

阳狮集团以品牌营销引领者的姿态，提升广告营销的效益和效率，通过帮助顾客进行数字化转型，为品牌广告生态带来新的价值。其前CEO科鲁兹将自己的工作描述为：“我们一直觉得我们的工作尝试各种新颖的方法将利益与人才建立起联系……我们是让其他20个媒介总监都说‘是的，我们为他工作’的那个人。并且我们知道他们都认为在自己的专业领域内，他们比我们强，或许他们是对的，而我们的工作是要把他们聚集在一起。我们没有得到那份工作，因为我们知道一些他们所不知道的事，而正是这些事成了我们的必杀技。”正是因为阳狮集团真心欣赏合作伙伴的专业能力与技术水准，才让他们获得了巨大的支持，从而开发出全新的成长空间。

[1] 詹姆斯M库泽斯，巴里Z波斯纳．领导力：如何在组织中成就卓越 [M]．徐中，周政，王俊杰，译．北京：电子工业出版社，2013．

卓有成效的协同管理行为培养

在万物互联时代，管理者被赋予了新的责任和使命。只有当组织将具有协同管理理念的管理者视为重要的资产和组织发展的承载者，企业才能够获得各种资源和要素的有效重组，才会拥有价值创造的能力。在理解协同管理者的特征基础上，我们得出集聚与培育卓有成效的协同管理者的三个基本条件。

第一，“灰度管理”

“灰度管理”是华为高层管理者必须掌握的管理技能，任正非认为，“开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。”“如何去理解‘开放、妥协、灰度’？不要认为这是一个简单的问题，黑和白永远都是固定的标准，什么时候深灰一点，什么时候浅灰一点？领袖就是要掌握灰度。”

我们理解任正非之所以要求华为的高管坚持灰度管理，是因为灰度管理就是要协调各种矛盾，包容各种矛盾，并在各种矛盾中协调出创新和结果。我们在参与华为19级以上的管理层培训时，针对灰度管理这个话题展开过深度的沟通。从白色过渡到黑色，其间有几百种灰色，每一种过渡色都被称为灰度。华为认为高管面对的问题，会有几百种不同的情况出现，有能力解决这几百种不同情况下的问题，就叫灰度管理，其核心就是倡导包容和协调冲突。

美国工程院院长克莱顿·丹尼尔·牟德（Clayton Daniel Mote）认为，

当今世界“拥有热情无疑是最重要的，其次是要有独立自主的创新环境，这就意味着必须容忍失败”。关于创新的容错率，谷歌创始人佩奇甚至还表扬了一位造成数百万美元损失的高管，“我们很高兴你犯了这个错误。因为我们希望公司能够行动迅速，做很多很多的事情，而不是谨小慎微，什么也不敢做。”这与华为“做出来是天才，做不出来是人才”，对人才创新的容错有极为相似的一面。组织能不能开放，能不能吸引更多的成员进行自发的创新和创造，其中一个重要的考量就是组织文化上的包容度。因为这决定了组织能不能与更多的人协同，能不能与更多的组织成员在协同促发展的道路上越走越远。

第二，授权信任

组织内外部的成员本身就是一种资源，只是往往被管理者忽视。他们所具有的学识、经验和解决问题的方法，可以带给组织极大的帮助，甚至他们累积的顾客资源、供应商的关系、联结家庭和社会关系的网络都是帮助企业的关键要素，而组织成员本身所具有的影响力更是可以使其他成员快速成长的推动力。在很多情况下，只要我们找到合适的人，相信并授予他们一定的权力，一切问题就迎刃而解。如果管理者愿意承担最终的结果，先授权信任组织成员，其被授权成员所激发出来的价值创造往往超出预期。

美国著名管理学家麦格雷戈（Douglas McGregor）说：“企业这一组织系统，是因鼓励人的行为才存在的。这一系统的输入、输出和由输入转化为输出的过程，都由人与人的关系和人的行为来决定。”组织成员所处的工作环境和自身具备的经验与知识，让他们处于一个距离解决问题更佳

的位置。所以管理者要时刻秉持“我们所能者，尽善尽美；我们所不能者，虚怀若谷”，这样才能真正培养和激发组织成员的协同管理行为。

第三，激励激活

谷歌被誉为一家伟大的创新型公司，这也就意味着公司拥有很多创新型的人才，为了激发员工的创新积极性，谷歌为员工提供了一个让各种创意因素可以自由碰撞、自由生长的环境。谷歌独创了“20%时间制”的工作方式，允许工程师用20%的时间自由研究自己喜欢的项目，现在被用户喜爱的谷歌新闻、谷歌地图等都是20%时间的产物。

“20%时间制”最宝贵的地方不在于由此诞生的新产品或新技能，而在于它不仅鼓励了员工与工作上不常打交道的同事相互合作，而且激励员工锻炼新的技能，培养创新的思维，由此培养出更多精干的创意精英。谷歌坚持，“要创造世界上最令人感到幸福、最能激发生产力的工作场所”。

德鲁克曾指出，21世纪是知识经济时代，真正的知识工作者、知识员工有高度的自主性，所以知识型组织需要拥有两条轴线，一条是职能部门轴线，对人及其知识进行管理，另一条则是团队的轴线，对工作和任务进行管理，而这方面做得最好的就是华为。

任正非在回顾自己30多年的管理实践时说：“华为的财富只有两样——一是由管理架构、流程与IT支撑的管理体系，二是对人的管理和激励机制。华为相信，资金、技术、人才这些生产要素只有靠管理将其整合在一起，才能发挥出效应。”他更明确地告诉大家：“二十多年来，我们最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了，把干部管好了，把钱

和权分好了，很多管理问题就都解决了。”^[1]

无论是谷歌还是华为，对于知识型员工的激励与激活，都获得了真实的绩效，而且这些设计不仅仅是针对公司内部员工，华为与合作伙伴共享价值成长的设计，也同样是华为获得强劲增长的根本原因。有了明确的激励安排，可以激活组织成员，协同公司的战略、团队的目标、企业的绩效去做自我管理，展示出人人都是协同管理者的良性运转状态，从而获得人力资本与战略的高效协同。

第四，技术平台

很多人不禁会问，当一个平台由几千个小微成员组成，且很多业务与海尔的传统业务不一致，组织管理是否也是一种困境呢？海尔做了一个绩效考核工具来解决这个问题，这个工具就是“二维点阵图”。

该图的横轴是“企业价值”，衡量的是诸如销售收入、利润、平台交易额、市场占有率、市值等这些常见的企业绩效指标。纵轴是“网络价值”，也就是用户价值，是实现横轴竞争力的差异化路径和能力。

除了“二维点阵图”，海尔还有其他的工具，比如“海尔战略损益表”“对赌承诺关系图”，要成为平台就要拥有“千手观音”的“千只手”，这“千只手”其实就是内外部交易秩序的约定。经济学中“有形的手”和“无形的手”都是在调节这个部分，这种管理犹如千手观音的手一样“幻化于无形”。

数字技术与平台技术，为形成管理者的协同行为提供了有效的帮助，一方面让协同价值容易被量化或者被度量出来，另一方面让协同工作更容易实施。我们今天可以讨论协同效率本身，也是得益于数字技术和平台技

术的发展。

一个组织要在巨变时代更好地发展，离不开系统的力量，这种力量不断帮助企业获得更高效率和更低成本的运营绩效，从而为顾客创造更大的价值。传统企业就像是一棵松树，成长起来需要几十年甚至上百年的时间；而向互联网借势共生的企业，一夜春雨就长大了。协同互利而获得高效率的案例越来越多，这也让我们坚信：协同范围越大，生命力越强。

[1] 任正非：人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力 [EB/OL] . [2019-02-11] . http://www.sohu.com/a/294021779_99970508 .

参考文献

- [1]克劳斯·施瓦布.第四次工业革命：转型的力量[M].北京：中信出版集团，2016.
- [2]陈春花，廖建文.打造数字战略的认知框架[J].哈佛商业评论，2018（7）：119-123.
- [3]弗雷德里克·泰勒.科学管理原理[M].马凤才，译.北京：机械工业出版社，2007.
- [4]陈春花.泰勒与劳动生产效率：写在《科学管理原理》百年诞辰[J].管理世界，2011（7）：164-168.
- [5]亨利·法约尔.工业管理与一般管理[M].迟力耕，张璇，译.北京：机械工业出版社，2007.
- [6]玛丽·福列特.福列特论管理[M].吴晓波，郭京京，詹也，译.北京：机械工业出版社，2007.
- [7]陈春花，朱丽，徐石，刘古权.“协同管理”价值取向基础研究：基于协同管理软件企业单案例研究[J].管理世界（增刊），2017：13-21.
- [8]Schmidt E,Rosenberg J.How Google Works[M].New York:Grand Central Publishing,2014.
- [9]陈春花.组织变革与组织赋能[EB/OL].[2016-6-2].中国人力资源

网.http://www.sohu.com/a/79526018_301243.

[10]陈春花.共享时代的到来需要管理新范式[J].管理学报, 2016 (2) : 157-164.

[11]陈春花.激活个体[M].北京:机械工业出版社, 2016.

[12]彼得·德鲁克.管理:使命、责任、实务[M].王永贵,译.北京:机械工业出版社, 2009.

[13]陈春花,赵海然.共生:未来企业组织进化的路径[M].北京:中信出版集团, 2018.

[14]陈春花.激活组织[M].北京:机械工业出版社, 2017.

[15]1990-2019全球前十大市值公司变迁[EB/OL].[2019-04-29].腾讯新闻网.<https://xw.qq.com/cmsid/20190429A0JT6R00>.

[16]Capra.The Web of Life:A New Synthesis of Mind and Matter[M].London:Harper Collins,1996.

[17]陈春花.百年管理已从分工走向协同,必须了解的七大原理[EB/OL].[2018-05-28].搜狐网.http://www.sohu.com/a/233220466_169235.

[18]陈春花.企业是个整体:管理整体论7大原理[J].哈佛商业评论, 2008 (5) : 127-132.

[19]尤瓦尔·赫拉利.未来简史[M].林俊宏,译.北京:中信出版集团, 2017.

[20]切斯特I巴纳德.经理人员的职能[M].王永贵,译.北京:机械工业出版社,2007.

[21]弗朗西斯·福山.信任:社会美德与创造经济繁荣[M].桂林:广西师范大学出版社,2016.

[22]唐·泰普斯科特, 安东尼·D威廉姆斯.维基经济学:大规模协作如何改变一切[M].何帆, 林季红, 译.北京:中国青年出版社, 2012.

[23]华为2018年年报[R].华为官网.<https://www.huawei.com/cn/press-events/annual-report/2018>.

[24]陈春花.我读管理经典[M].北京:机械工业出版社, 2015.

[25]孙继滨.卓有成效:管理者的职业习惯[M].北京:清华大学出版社, 2015.

[26]中外管理.操盘人揭秘:海尔整合GE家电的理念、策略及如何落地[EB/OL].[2019-06-05].新浪财经.<https://cj.sina.com.cn/article/detail/1790671321/94369?cre=financepagepc&mod=f&loc=1&r=9&doct=0&rfunc=>.

[27]詹姆斯·卡斯.有限与无限的游戏[M].马小悟, 余倩, 译.北京:电子工业出版社, 2013.

[28]凯文·凯利.失控[M].张行舟, 译.北京:电子工业出版社, 2018.

[29]陈春花.企业边界管理[J].商界(中国商业评论), 2007(2):

39-41.

[30]张彦伟,贾理君.海尔自杀式重生能否奏效[J].企业管理, 2014(9):50-53.

[31]海尔COSMOPlat取得多方面成果 成大规模定制解决方案平台[EB/OL].[2019-03-02].人民网.<http://homea.people.com.cn/n1/2019/0302/c41390-30953696.html>.

[32]马云.马云卸任演讲:阿里巴巴的成功在于信任[EB/OL].[2013-05-10].腾讯科技.<http://tech.qq.com/a/20130510/000113.htm>.

[33]彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].许是祥,译.北京:机械工业出版社,2009.

[34]京东人事与组织效率铁律十四条[EB/OL].[2018-11-02].搜狐科技.http://www.sohu.com/a/235819293_99922725.

[35]萨提亚·纳德拉.刷新:重新发现商业与未来[M].陈召强,杨洋,译.北京:中信出版集团,2018.

[36]王骞.京东|人力资源数字化转型的实践[EB/OL].[2018-09-15].搜狐科技.https://www.sohu.com/a/254077964_183808.

[37]彼得·德鲁克.管理:使命、责任、实务(实务篇)[M].王永贵,译.北京:机械工业出版社,2009.

[38]本多利范.零售的本质[M].北京:中信出版集团,2019.

[39]陈春花.共生长，远离竞争的价值创新[J].销售与管理，2015（11）：15.

[40]兰·费雪.完美的群体：如何掌控群体智慧的力量[M].杭州：浙江人民出版社，2013.

[41]陈春花，朱丽.激活组织七要素：从个体价值到集合智慧[J].珞珈管理评论，2017，16（4）：1-14.

[42]陈春花.中国企业管理重构要从竞争逻辑转向共生逻辑[EB/OL]. [2018-08-08].人民网.<http://finance.people.com.cn/n1/2018/0808/c1004-30217357.html>.

[43]陈春花.7-11带来的新零售启发：效率依赖于共生平台系统[EB/OL]. [2018-01-15].人民网.http://www.sohu.com/a/216735806_330810.

[44]2018年义乌市国民经济和社会发展统计公报[R].2018.http://www.yw.gov.cn/11330782002609848G/bmxxgk/12330782684524904C/04_1/201904/t20190419_3876846_2.html.

[45]7-Eleven在全球17个国家和地区拥有超过7万家门店，是全球最赚钱的[EB/OL]. [2018-08-28].搜狐科技.http://www.sohu.com/a/250423570_100036120.

[46]刘慈欣.三体[M].重庆：重庆出版社，2010.

[47]陈春花，宋一晓，朱丽.不确定性环境下组织转型的4个关键环

节：基于新希望六和股份有限公司的案例分析[J].管理学报，
2018（1）：1-10.

[48]妙法老和尚：一个懂佛的人应该这样理解《西游记》[EB/OL].
[2011-12-02].学佛网.<http://www.xuefo.net/nr/article10/100532.html>.

[49]吉姆·柯林斯.基业长青[M].真如，译.北京：中信出版社，2009.

[50]弗雷德·菲德勒.让工作适合管理者[M].北京：中国科学出版社，
1965.

[51]彼得·圣吉.第五项修炼[M].张成林，译.北京：中信出版社，2009.

[52]陈春花.从理念到行为习惯：企业文化管理[M].北京：机械工业出版社，2011.

[53]彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].北京：机械工业出版社，2019.

[54]陈春花，曹洲涛，张春阳.管理沟通[M].广州：华南理工大学出版社，2007.

[55]詹姆斯M库泽斯，巴里Z波斯纳.领导力：如何在组织中成就卓越
[M].徐中，周政.王俊杰，译.北京：电子工业出版社，2013.

[56]任正非：人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力[EB/OL].[2019-02-11].搜狐网.http://www.sohu.com/a/294021779_99970508.